

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**ROSANA ROSA SILVEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**CONSERVADORA E INOVADORA:**  
**ESTUDO DE CASO NOS**  
**SUPERMERCADOS IMPERATRIZ**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**Rosana Rosa Silveira**

**CULTURA ORGANIZACIONAL  
CONSERVADORA E INOVADORA:  
ESTUDO DE CASO NOS  
SUPERMERCADOS IMPERATRIZ**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

**Orientadora: Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.**

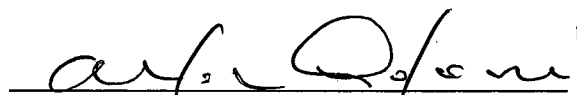
**Florianópolis**

**2002**

**Rosana Rosa Silveira**

**CULTURA ORGANIZACIONAL  
CONSERVADORA E INOVADORA:  
ESTUDO DE CASO NOS  
SUPERMERCADOS IMPERATRIZ**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de abril de 2002.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

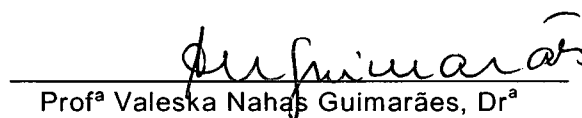
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Profª Angelise Valladares, Drª



Profª Olga Regina Cardoso, Drª



Profª Valeska Nahas Guimarães, Drª

A meu filho, **Rodrigo**, sempre amado e querido por todos.

Aos meus pais, **Antônio e Maria Dulcema** (*in memoriam*), onde quer que estejam, obrigado pela minha existência. Em especial a minha mãe querida, lutadora e guerreira, pelo incentivo e apoio incondicionado em todos os momentos da minha vida.

Aos meus irmãos, **Tânia, Daniel, Aron**, pelo companheirismo, estímulo e amizade constante.

***A esses, dedico este trabalho.***

## AGRADECIMENTOS

Desejo externar os meus reconhecimentos e agradecimentos especiais, às pessoas e instituições, que compartilharam comigo no decorrer do curso e que de algum modo contribuíram para a realização da presente dissertação. Vale lembrar que é impossível agradecer a todos aqueles que conviveram e colaboraram comigo, pois os nomes seriam demasiados. O que segue á apenas um ponto de partida:

- ◆ À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela assistência financeira durante o curso;
- ◆ Aos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ, por possibilitar o acesso as informações para a realização do desenvolvimento da pesquisa; instituição esta que sempre valorizou a necessidade do desenvolvimento dos seus profissionais, estimulando-os com novos desafios. Meu profundo agradecimento a seus colaboradores que me atenderam de forma muito carinhosa, prestativa e com boa vontade. Em especial ao Sr. José Renato Lohn, Sr. Vidal Lohn Filho, Sr. Júlio César Lohn, Sr. Bernardino J. Silva, Sr. Flávio Antonio Cozzati e Sr. Kennedy Meier.
- ◆ Ao Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), professores e funcionários, pelas experiências vivenciadas;
- ◆ À Professora Doutora Angelise Valladares, pela orientação, atenção e confiança depositadas. Minha gratidão, por ter permitido minha vinculação ao Núcleo Interdisciplinar em Planejamento e Gestão Estratégica (NIEPGE), onde aprendi muito;
- ◆ Em especial, ao Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), Professor Doutor Nelson Colossi, pelo

estímulo constante, apoio, carinho, ensinamentos, dedicação e por uma amizade sincera; meu respeito e admiração.

- ◆ À Professora Doutora Silvia Modesto Nassar, pela compreensão, amizade e atenção dispensadas na orientação da análise estatística dos dados, minha estima e consideração.
- ◆ Aos membros da Banca Examinadora da defesa de dissertação professoras doutoras Olga Regina Cardoso e Valeska Nahas Guimarães, pela análise crítica da mesma;
- ◆ Ao Professor Cleber Augusto Biazus, meu agradecimento, pelas últimas recomendações na dissertação.
- ◆ À Luciana, Carla, Frederico e Shandi, pela amizade demonstrada e compartilhamento de momentos agradáveis no Mestrado;
- ◆ À Graziela, Marciane, Ângela, Silvia e Fernanda, pela amizade e consideração dispensada;
- ◆ Aos meus colegas do Curso de Mestrado, em especial, ao Enrique e Francisca, pelo apoio, carinho e amizade.

*Se nunca abandonas  
o que é importante para ti,  
se te importas tanto  
a ponto de estares disposto a lutar  
para obtê-lo, asseguro-te que tua vida  
estará plena de êxito.  
Será uma vida dura,  
porque a excelência não é fácil;  
mas valerá a pena.*

## RESUMO

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Cultura organizacional conservadora e inovadora: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz**. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Angelise Valladares

Defesa: 19/04/02

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar se os valores organizacionais compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura organizacional conservadora ou inovadora nos Supermercados Imperatriz. Para atingir esse propósito, inicialmente, investigou-se a literatura relativa à cultura, os valores e a mudança organizacionais, no sentido de proporcionar uma consistência teórica-empírica. Posteriormente, desenvolveu-se a pesquisa investigatória na empresa objeto de estudo. O método que caracterizou esta pesquisa foi o estudo de caso e optou-se por um estudo exploratório e descritivo. A população envolvida foi formada por 56 funcionários, porém, na pesquisa utilizaram-se 48 pessoas desse universo. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio da aplicação de questionário com perguntas fechadas, contendo afirmativas aos funcionários. Aplicaram-se também entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes. A fonte secundária consubstanciou-se em informações complementares obtidas através de documentos organizacionais dos Supermercados Imperatriz. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-interpretativa, cujos procedimentos metodológicos adotados foram predominantemente quantitativos. Utilizaram-se análise de conteúdo e análise documental como procedimentos para o tratamento da totalidade dos dados coletados. Os resultados do presente estudo revelaram que os valores organizacionais compartilhados pelos funcionários favorecem uma cultura organizacional inovadora, apesar de que também se constataram características da cultura conservadora.

Palavras-chave: cultura conservadora, cultura inovadora, valores organizacionais.



## ABSTRACT

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Cultura organizacional conservadora e inovadora: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz**. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Angelise Valladares

Defesa: 19/04/02

This research aimed at identifying whether the organizational values shared by the employees and manager favour a conservative or innovative organizational culture in the *Supermercados Imperatriz*. In order to accomplish that purpose, literature related to organizational culture and organizational values and change was primarily investigated to provide empirical-theoretical support. Further, an investigatory research was developed in the enterprise object of the study. The methodology that characterized this research was the case study. An exploratory descriptive study was chosen. The involved subjects were 56 employees, nevertheless 48 were analysed. Data were obtained through primary and secondary sources, through questionnaires with closed questions with statements to the employees. Semi-structured interviews were also applied to the officers. The secondary source was formed by complementary information obtained from the organizational documents of *Supermercados Imperatriz*. Data analysis, whose methodological procedures were predominantly quantitative, was performed in an interpretative-descriptive way. Therefore, content and documental analyses were used as methodological procedures for the total data collected. The present study results revealed that the organizational values shared by the employees favour an innovative organizational culture, although features of the conservative culture had also been noticed.

Key Works: conservative culture, innovative culture, organizational values.

## SUMÁRIO

	<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	v
	<b>RESUMO</b> .....	viii
	<b>ABSTRACT</b> .....	ix
	<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xii
	<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xiii
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	01
1.2	OBJETIVOS .....	03
1.3	JUSTIFICATIVA .....	04
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	06
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	07
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	08
2.1.1	Noções preliminares .....	08
2.1.2	Mudança planejada.....	16
2.1.3	Mudança não-planejada.....	26
2.1.4	Resistência às mudanças organizacionais .....	28
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	42
2.2.1	A natureza da cultura e subculturas.....	45
2.2.2	Conceitos e elementos da cultura organizacional.....	54
2.2.3	Valores organizacionais .....	67
2.2.4	Mudança cultural .....	72
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	80
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	81
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA .....	85
3.3	DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS .....	85
3.4	MODELO DE ANÁLISE.....	90
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	92

3.6	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	93
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	98
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>101</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	101
4.2	VALORES ORGANIZACIONAIS .....	108
4.2.1	<b>Valores conservadores.....</b>	<b>110</b>
4.2.2	<b>Valores inovadores .....</b>	<b>116</b>
4.3	INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS .....	128
4.3.1	<b>Identidade organizacional .....</b>	<b>129</b>
4.3.2	<b>Liderança .....</b>	<b>132</b>
4.3.3	<b>Regras organizacionais .....</b>	<b>135</b>
4.3.4	<b>Administração empreendedora.....</b>	<b>136</b>
4.3.5	<b>Visão .....</b>	<b>151</b>
4.3.6	<b>Gestão de pessoas .....</b>	<b>151</b>
4.3.7	<b>Trabalho em equipe .....</b>	<b>152</b>
4.3.8	<b>Inovação.....</b>	<b>153</b>
4.3.9	<b>Inovações tecnológicas .....</b>	<b>154</b>
4.3.10	<b>Criatividade.....</b>	<b>155</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>156</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	156
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	158
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>160</b>
	APÊNDICE A – Roteiro do Questionário.....	172
	APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista.....	180

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Valores Predominantes no Paradigma Ecológico.....	15
Figura 2	– Ciclo de Vida das Iniciativas de Mudança.....	23
Figura 3	– Atitudes, Pressões da Organização e Comportamento, Relativos a uma Mudança .....	35
Figura 4	– Três Tipos de Resistência às Mudanças .....	38
Figura 5	– Métodos para Enfrentar a Resistência e a Mudança ....	41
Figura 6	– Cultura Conservadora e Cultura Inovadora.....	60
Figura 7	– Os Dois Lados do <i>Continuum</i> da Adaptação Mútua entre Pessoas e Organizações .....	64
Figura 8	– Culturas Adaptativas e Culturas Não-Adaptativas.....	67
Figura 9	– A Globalização dos Mercados e a Concorrência .....	74
Figura 10	– Forças Internas e Externas de Mudanças.....	76
Figura 11	– Categorias Analíticas .....	91
Figura 12	– Organograma da Loja 15.....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Perfil: segundo o sexo dos funcionários.....	105
Gráfico 2	– Perfil: segundo a faixa etária dos funcionários .....	106
Gráfico 3	– Perfil: segundo a escolaridade dos funcionários .....	106
Gráfico 4	– Perfil: segundo o tempo de serviço na empresa dos funcionários .....	107
Gráfico 5	– Perfil: segundo o tempo em que exerce o cargo .....	108
Gráfico 6	– Identidade organizacional .....	110
Gráfico 7	– Liderança: atitude gerencial .....	112
Gráfico 8	– Regras organizacionais: disciplina.....	113
Gráfico 9	– Regras organizacionais: socialização organizacional.....	114
Gráfico 10	– Liderança: estilo de liderança.....	116
Gráfico 11	– Liderança: abordagem de planejamento .....	117
Gráfico 12	– Administração empreendedora.....	118
Gráfico 13	– Visão.....	120
Gráfico 14	– Gestão de pessoas .....	121
Gráfico 15	– Trabalho em equipe .....	122
Gráfico 16	– Inovação .....	124
Gráfico 17	– Inovações tecnológicas.....	126
Gráfico 18	– Criatividade .....	127

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Nos dias de hoje, tem-se vivenciado, principalmente, mudanças profundas e complexas de toda ordem. O dinamismo das mudanças e os acontecimentos sociais, políticos, religiosos, econômicos e culturais têm afetado de alguma maneira as pessoas e o mundo do trabalho. A força da contemporaneidade tem expressado um painel vertiginoso acerca da nova realidade desvelando as ambigüidades impregnadas na vida moderna.

Como o ambiente organizacional faz parte desse contexto maior, ele acaba sofrendo influências à medida que interage com o todo. Em outras palavras, há uma relação recíproca entre as organizações e o ambiente macro-social. Enfim, procura-se analisar as organizações dentro de um contexto social mais amplo.

A sociedade está passando por um período de transição, em que o velho e o novo convivem lado a lado, só que o novo ainda está em construção, ou até mesmo, está ainda por vir. Nota-se que o convívio diário de tais oposições torna o presente indeterminado, impreciso, incerto e de difícil compreensão e percepção. Em síntese, pode-se observar uma forte propensão à infiltração do novo sob a matriz do velho (QUEIROZ, 1996; KUHN, 2000). É pertinente destacar que a difusão dessa nova matriz não implica o desaparecimento da anterior, podendo assim coexistirem ambas nos seus mais variados estágios de evolução.

Nesse contexto de transição, pode-se verificar que há uma diversidade de alternativas e variáveis que podem ser consideradas na resolução dos problemas, mas, devido à insegurança que assola o novo ambiente das organizações, torna-se complexo definir valores para orientar a humanidade (MOTTA, 1999).

Em tempos como esses, as macro-tendências apontam para a necessidade de se buscar o desenvolvimento de novas formas organizacionais de trabalho, com novas estruturas organizacionais e novas normas de funcionamento das organizações, para que possam se tornar mais ágeis, flexíveis e estruturadas para o aprendizado continuado. Diversos autores, como Furlan (1994), Cury (2000), Simcsik (2001), Rodrigues e Rodrigues (2001), justificam essa assertiva, em função das vantagens ocasionadas pela incorporação de novos métodos de trabalho e de inovações tecnológicas na organização. Na visão dos autores em pauta, essas incorporações do novo acabam provocando modificações nas formas tradicionais de gestão.

Vale destacar que os modelos clássicos e os pressupostos racionais, que outrora proporcionaram suporte às organizações mais estáveis, talvez já não estejam respondendo às questões complexas, ocasionadas por um ambiente competitivo, instável e turbulento. Parece, portanto, que há uma nova dinâmica operacionalizando no interior das organizações.

A possibilidade de compreender a dinâmica das organizações passa pelo conceito de organização que pressupõe as relações sociais de um grupo de indivíduos, cuja orientação baseia-se nos princípios e crenças compartilhadas. A estrutura organizacional é que define os objetivos, metas, os departamentos, as divisões, as seções e também estabelece as relações entre superiores e subordinados como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação (CURY, 2000; SIMCSIK, 2001); mas são as crenças, que irão nortear as ações das pessoas nas organizações, ou seja, a própria cultura da organização.

Com relação à estrutura organizacional, ela é instituída por meio dos padrões interativos, cujo alicerce constitui-se dos significados compartilhados. Em outras palavras, os significados são entendidos e assimilados pela organização.

Smircich (1983) menciona que a construção de significados origina-se da interpretação dos agentes sobre a realidade interna e externa do contexto organizacional. Essas interpretações costumam formar os padrões simbólicos, como por exemplo, as normas, os valores e as crenças.

Conforme as mudanças organizacionais, os padrões simbólicos, podem sofrer modificações e, em decorrência disso, interferir em determinadas dimensões da estrutura organizacional, como os componentes simbólicos compartilhados (ritos, rituais, dentre outros), cujos elementos formam a cultura organizacional (SMIRCICH, 1983; RILEY, 1983). Os padrões simbólicos associados a essas mudanças revelam que estão de alguma forma, alterando-se as crenças e os valores de uma organização.

A maioria dos processos de mudança representa uma ameaça aos valores já internalizados pelos indivíduos, aos padrões simbólicos da organização e à própria estrutura organizacional. Sendo assim, a mudança só irá ter algum significado ameaçador ou desagregador, à medida que repercutir sobre os padrões normativos da organização ou representar algum rompimento na identidade da organização. Dentro desse âmbito, os processos de mudanças estão exigindo novos valores e novos padrões culturais, para que novas iniciativas de trabalho sejam efetivadas.

Com base no exposto acima, tenciona-se estudar o seguinte problema de pesquisa:

**Os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura organizacional conservadora ou inovadora nos Supermercados Imperatriz?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em identificar se os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura



organizacional conservadora ou inovadora nos Supermercados Imperatriz.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Caracterizar o histórico, a estrutura e o funcionamento dos Supermercados Imperatriz;
- Verificar os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que favorecem uma cultura organizacional conservadora;
- Verificar os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que favorecem uma cultura organizacional inovadora;
- Estabelecer as relações entre os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes nos Supermercados Imperatriz.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diversas investigações, abordagens, perspectivas e análises estão sendo elaboradas por pesquisadores e cientistas de inúmeras áreas do conhecimento, para estudar e interpretar a realidade das organizações. Nesse âmbito, conforme Pettigrew (1987; 1990) e Javidan *et al.* (1990), estudiosos e especialistas no assunto restringem-se a debates normativos e de cunho seccional voltados apenas para o tempo e o espaço, desagregando variáveis históricas, contextuais e culturais no interior das organizações.

A partir dessas idéias preliminares, o estudo das organizações tem-se tornado de grande valor para aqueles que buscam encontrar novas soluções para os problemas e desafios das atuais circunstâncias (KANTER, STEIN e JICK, 1992).

A resposta para os problemas contemporâneos nas organizações, conforme O'Donnell (1994), tem suas origens não tanto nas estruturas econômicas, em nível de mundo ou de corporação, mas nos indivíduos que fazem parte da organização. Dentro dessa abordagem, o autor chama a atenção para os valores organizacionais, pois são eles que chegam a ser predominantes na organização.

De acordo com essas questões, durante o ano de 2000, no segundo semestre, especificamente na disciplina Seminário de Administração: Estudo Dirigido de Seminários em Administração Pública – SEMAP, realizaram-se visitas técnicas a diversas Instituições Públicas e Privadas, com a finalidade de conhecer a sua estrutura, gestão e funções.

Dessa forma, surgiu uma preocupação e interesse maior em estudar questões mais subjetivas e abrangentes, no que diz respeito às novas formas organizacionais e novas estruturas de poder; pois, constatou-se durante as visitas realizadas, que as pessoas no interior desse contexto agiam de acordo com determinados padrões estabelecidos e que foram assimilados no decorrer do seu exercício profissional.

Nesse sentido, é importante conhecer com maior afinco a cultura das organizações, principalmente o assunto relacionado com os valores compartilhados, bem como as mudanças que, por ventura, possam estar afetando essas organizações.

Com base nesses argumentos, pode-se observar, que as constantes transformações do mundo globalizado interferem nas organizações, fazendo com que a área da cultura e da mudança organizacionais sejam um campo bastante vasto para a pesquisa científica. E, dessa forma, é uma área que desperta a atenção da autora e a motiva para aprofundar os seus conhecimentos teóricos e práticos.

Portanto, em primeiro lugar, justifica-se a relevância desta pesquisa, especificamente nos Supermercados Imperatriz, pelo fato de ainda não ter sido elaborado nenhum estudo desse porte, contemplando a relação específica entre as variáveis: cultura e mudança organizacionais. Em segundo lugar, apesar do elevado número de informações, nesse campo teórico ainda é salutar contrapor os valores conservadores e inovadores, em face de se procurar compreender o funcionamento interno de uma organização de serviços. Em terceiro lugar, o interesse desta pesquisa consiste em analisar os valores, a partir da metáfora ou categoria cultural.

Por conseguinte, conhecê-los é fundamental para apreender a formação da cultura predominante na organização.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Conforme Wood Junior (1995), a mudança que ocorre no âmbito da organização envolve alterações que repercutem no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos seus valores. Essas alterações representam uma resposta às modificações que estão sendo efetuadas, tanto em nível estratégico quanto tecnológico ou de recursos da organização. Nesse sentido, este trabalho tem por finalidade abordar a mudança e a cultura organizacionais.

No primeiro capítulo, caracterizado pela introdução apresenta-se o tema e problema, que estará inserido, no desenvolvimento desta pesquisa, bem como, seus respectivos objetivos e sua relevância no contexto científico.

No segundo capítulo, a fundamentação teórico-empírica embasará teoricamente, toda a pesquisa da presente dissertação, através da revisão da literatura, onde contextualizará autores renomados, especificamente, na área de administração de empresas.

No terceiro capítulo, se expõe a metodologia a ser aplicada, sua delimitação, bem como, o método a ser utilizado na coleta de dados, a análise dos dados e as perguntas da pesquisa que são componentes fundamentais.

O quarto capítulo constará dos resultados da apresentação e análise da pesquisa com as respectivas discussões em torno do assunto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

As organizações convencionais e tradicionais, alicerçadas nos paradigmas clássicos, decorrentes do início do século, foram eficazes às exigências da época. Kuhn (2000) atribui ao termo paradigma para referir-se aos padrões, crenças e valores que se têm na mente humana. Esses elementos alicerçam-se em experiências passadas e orientam as questões do presente. Nos dias atuais, dentro de uma perspectiva contemporânea percebe-se que está ocorrendo uma transformação e evolução no sentido de se ir a busca de uma nova filosofia de trabalho.

Essa nova filosofia de trabalho, pautada no novo paradigma, está indicando que há uma possibilidade para o aparecimento de novos sistemas gerenciais mais flexíveis e criativos. A fim de manterem-se no mercado, as organizações estão buscando um novo diferencial competitivo. Estratégias estão sendo implementadas e direcionadas na congruência com os objetivos individuais, visando um esforço global, destinado a mudar atitudes, comportamentos, estrutura e valores organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Com base nessas questões, o presente capítulo tem por finalidade apresentar o referencial teórico-empírico que consubstancia o teor do desenvolvimento do trabalho. O primeiro grande item da base conceitual contempla a mudança organizacional, que contém inicialmente as noções preliminares, como um preâmbulo para a sua conceituação. Em seguida, comenta-se a respeito dos dois tipos de mudanças, são eles: mudança planejada e a mudança não-planejada. Em última seção aborda-se o fenômeno da resistência que permeia as organizações.

Na segunda seção, aborda-se a cultura organizacional através de uma síntese preliminar sobre a natureza da cultura e as subculturas como parte do estudo em questão. Na seqüência expõe-se os elementos da cultura e o arcabouço conceitual referente aos valores organizacionais.

Em uma quarta seção apresenta-se a contextualização da mudança cultural, visando a melhor compreensão desse fenômeno.

## 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Ao tratar da complexidade do processo de mudança organizacional, faz-se relevante apresentar primeiramente alguns conceitos básicos sobre o assunto, numa tentativa de torná-los mais claros, conforme a opinião de diversos autores renomados.

### 2.1.1 Noções preliminares

À medida que se discute a mudança organizacional, torna-se um problema falar sobre o seu contexto. Essa dificuldade, segundo a percepção de Oliveira (1995), deve-se ao próprio conceito de mudança não estar bem formalizado na literatura pertinente a administração; apesar de se considerar que existe uma vasta gama de textos disponíveis sobre o assunto, como inúmeros livros e artigos.

Blake e Mouton (1982) corroboram com as idéias de Oliveira (1995), quando mencionam que a mudança pode ser pensada sob vários enfoques, o que a coloca diante de uma situação embaraçosa. Em outros termos, os processos de mudança podem descrever com propriedade as modificações evolutivas e as turbulências revolucionárias.

Podem, ainda, caracterizar-se como um processo realizado conforme especificações que acontecem de acordo com um desenvolvimento ordenado ou sistemático. Esse pensamento parece demonstrar que os autores não apresentam com muita clareza a definição da mudança, pois ela pode ser aplicada a diversas situações. Muitos outros autores, ao discutirem a temática, também não se encorajam a focalizá-la de forma direta.

Diante de tais considerações, pode-se tecer algumas reflexões acerca do assunto expressas a seguir.

Oliveira (1995, p. 16):

O emprego da expressão é movediço, escorregadio: às vezes, mudança refere-se às alterações ou transformações que acontecem no contexto em que a empresa opera; outras vezes, às ações que a empresa empreende para se ajustar a esse contexto. Como se não bastasse, quer se esteja falando do contexto externo, quer do contexto interno da empresa, pode-se estar empregando o mesmo vocábulo – mudança – para tratar das grandes transformações estruturais, ou apenas das rápidas alterações, meramente conjunturais.

Em síntese, pode-se atribuir vários significados ao conceito de mudança. Chiavenato (1999) define-a como sendo um conjunto de alterações estruturais que acabam modificando o comportamento das pessoas dentro da organização. Já de acordo com a explicação de Judson (1980, p. 24), a mudança é “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”.

É típico do conceito manifestar uma grande mobilidade, sendo que, usualmente, o termo denota um estado que ora se apresenta de uma forma e ora de outra. Na verdade, a expressão revela-se de maneira frouxa que se localiza aqui e ali mudando de lugar constantemente.

Em termos gerais, Oliveira (1995) salienta que é possível visualizar a palavra no seu sentido mais genérico e que se compõem sob três formas:

- a) **Mudança linear:** refere-se a mudança que se apresenta de maneira progressiva, onde um sistema qualquer se distancia de seu estado inicial paulatinamente.
- b) **Mudança caótica:** diz respeito a situações em que, a partir de um ponto inicial ou de um padrão conhecido, observa-se que novos episódios sobrepõem-se uns aos outros causando uma desordem profunda e um estado de imprevisibilidade.
- c) **Mudança abrupta:** nesse modelo há uma inexplicável mudança

de rumo, de direção e sentido. Simplesmente o que era uma coisa antes deixou de existir, sem que se encontre uma razão plausível para esse fenômeno.

De acordo com o desenrolar dos acontecimentos, a mudança dentro da primeira acepção apresenta-se como um processo evolutivo linear. E a princípio, tal modelo atendeu as expectativas dos administradores em épocas anteriores possibilitando ampliar o grau de certeza dos fatos que ocorriam no interior da organização. Portanto, os administradores se baseavam em interpretações que conseguiam captar de sinais que revelavam os episódios novos, episódios estes que causavam impactos nas organizações.

Na contemporaneidade, porém, tudo está a indicar que esse modelo já não atende a conjuntura que está posta na realidade, muito menos a complexidade do contexto em que se encontram as organizações. As mudanças caóticas e abruptas costumam ser as mais comuns que permeiam o mundo globalizado e as organizações, como também causam ameaças a sua sobrevivência.

Todavia, Senge (1999, p. 32) argumenta que:

O fato é que as ameaças à sobrevivência das organizações e das sociedades não provêm de eventos súbitos, repentinos, e sim de processos lentos e graduais; a corrida armamentista, a degeneração do meio ambiente, a decadência do sistema educacional público, a obsolescência do capital físico e o declínio da qualidade dos produtos, são todos processos lentos e graduais.

Um fato que não se pode negar é que as organizações de todos os tipos estão mudando constantemente. Elas estão se deparando com cenários de natureza nunca vistos antes, os quais se mostram extremamente dinâmicos. A maior parte dessas mudanças ocorre em função das alterações exógenas, ou em outras palavras, do meio ambiente. É um processo que requer adaptação contínua. Porém, as organizações não estão mudando somente em função de se adaptarem ao ambiente ou à tecnologia, mas há uma exigência que elas mudem (WOOD JÚNIOR, 1995).

Bridges (1995) argumenta que a maioria dessas mudanças é oriunda das descobertas científicas. Elas são tão profundas que podem modificar setores inteiros da economia. O autor busca retratar como a indústria farmacêutica e a agricultura estão sendo afligidas pela engenharia genética e como as novas capacidades de transmissão de imagens digitalizadas repercutem nas comunicações.

Já, de acordo com Ferguson (1997), pelo nível de profundidade que estão ocorrendo às mudanças há necessidade de superar-se limites e sistemas antigos de convicções, bem como examinar antigas tradições e implantar novos valores, nova consciência, nova visão, e um novo paradigma que contemple uma transformação social mais ampla.

A esse respeito, Kuhn (2000) argumenta que a mudança de paradigma envolve uma mudança nas crenças e valores de uma sociedade. O autor indica ainda, que no momento em que ocorre uma ruptura nessas concepções básicas ocasionadas normalmente por uma crise aguda ou revoluções científicas, elas acabam provocando profundas implicações, não somente para a ciência, mas também, para toda natureza humana. Esse período é conhecido como pré e pós-paradigmático.

Em conseqüência surgem novos fatos, novas teorias, novos métodos, novos conhecimentos, e, uma nova compreensão da vida em todos os níveis. Da mesma forma, nesse mesmo intervalo de tempo, há uma possibilidade de reavaliar-se os fatos anteriores.

Na realidade os paradigmas servem para referendar uma determinada fase da história da humanidade, por conseguinte, passam por transformações de tempos em tempos. Para entender-se a transição de um paradigma para outro é indispensável algumas reflexões acerca do tema. Essas interpretações visam explicar a história da mudança que tem permeado as organizações.

Convém esclarecer que, o arcabouço conceitual que predominou,



principalmente, no campo da ciência no século XVII foi o velho paradigma newtoniano-cartesiano. Sua concepção focaliza-se dentro de uma noção mecânica e reducionista, ou seja, apresenta como elementos centrais os seguintes aspectos: visão fragmentada da realidade, ênfase nas partes e obsessão com a quantificação.

As leis fundamentam-se nas ciências exatas, onde a previsibilidade, a certeza e a estabilidade determinam a natureza do ambiente. Os valores se alicerçam no antropocentrismo e a interpretação dos fenômenos baseia-se numa análise racional e linear preocupando-se apenas com a causa e o efeito. Os principais expoentes desse paradigma são Bacon, Descartes e Newton (CAPRA, 1997; NÓBREGA, 1996; VERGARA e BRANCO, 1993).

Essa visão fragmentada influenciou a mentalidade de toda uma sociedade, principalmente no seu sistema de valores e crenças, e vem dominando a cultura vigente, a mais de trezentos anos. Sob esta égide, o velho paradigma reducionista baseado no modelo newtoniano-cartesiano moldou a organização do tipo burocrática, segundo os princípios mecânicos.

Os fundamentos da organização burocrática atuaram conforme os seguintes critérios: ênfase na precisão, velocidade, formalismo, ritualismo, impessoalidade, disciplina, obediência, autoridade, divisão rígida de tarefas, hierarquia, regulamentos e normas severas, e massificação do indivíduo no sentido de despersonalizar suas relações sociais (CAMPOS, 1978; WEBER, 1994; HALL, 1984; KATZ e KAHN, 1987; PERROW, 1976; CHAMPION, 1985).

Com a preocupação de se entender os pressupostos teóricos e filosóficos, que nortearam a organização burocrática deve-se citar um dos pensadores renomados neste assunto. Como por exemplo, Weber (1994) que, ao estudar o capitalismo, a burocracia e a moderna sociedade de massa, fez uma distinção entre racionalidade formal ou instrumental e racionalidade substantiva ou de valor.

Para ele, a racionalidade instrumental corresponde respectivamente, a uma expectativa determinada por resultados ou “fins calculados”. Já, a racionalidade substantiva assinala que, nenhuma ação humana situa-se além dela. Em outras palavras, constitui-se num componente intrínseco ao homem. Assim, de acordo com Weber (1994), a burocracia se pauta em funções racionais, cuja racionalidade é funcional e não substantiva. Funcional porque enfatiza que o ser humano é constituído apenas pela razão instrumental, que é calcada na unidimensionalização do ser humano.

Foi nesse contexto também marcado principalmente por um quadro caracterizado pela estabilidade e pelo sucesso prático, que o paradigma fordista/taylorista mostrou-se plenamente suficiente. Ele influenciou de forma rápida e profunda, todas as organizações da época, e ainda nos dias de hoje, é colocado em prática o seu modelo. Mas conforme Wood Júnior (1995, p. 23), “seus princípios administrativos e visão organizacional se teriam tornado anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudanças em que hoje vivemos”.

Morgan (1996) propõe estudar as organizações através de nove metáforas, sendo uma delas, justamente a concebida pelo velho paradigma. Refere-se a metáfora da máquina para representar o mundo nesse período da História, onde o foco são as coisas e não sua relação. Para Morgan (1986) existem alguns pontos, que podem ser considerados como sendo fortes e fracos, principalmente, quando se interpreta as organizações como máquinas.

Em se tratando dos pontos fortes, a autora argumenta que, as organizações mecanicistas funcionam bem, somente sob a condição que as máquinas, também funcionem bem. Em outros termos, quando o ambiente era estável e o trabalho era definido, mediante rotinas predefinidas e repetitivas, estabeleciam-se acordos rígidos e um estreito controle. Enfim, o trabalho era concebido, a partir de um mesmo produto e de forma sempre contínua.

Um ponto limitante, que se torna cada vez mais evidente nos dias de hoje é que esse tipo de organização parece dificultar a sua adaptabilidade, principalmente, em se tratando das grandes mudanças que estão ocorrendo na conjuntura atual. Ela cria um efeito desumanizante sobre as pessoas reduzindo-os a meros objetos. Esse modelo de organização, não proporciona um ambiente favorável à criatividade, a inovação, ao diálogo e a aprendizagem (MORGAN, 1996).

Na modernidade, porém, há uma nova compreensão científica da vida, cuja realidade se apresenta de forma diferente em todas as esferas. As novas concepções têm gerado uma mudança profunda de mentalidade. Nesse sentido, Ferguson (1997, p. 23) declara que:

Mais ampla do que uma reforma, mais profunda do que uma revolução, essa conspiração benigna a favor de uma nova ordem deflagrou o mais rápido realinhamento cultural da História. O grande sobressalto, a mudança irrevogável que nos está empolgando, não é um novo sistema religioso, político ou filosófico. É uma nova mentalidade – a ascendência de uma surpreendente visão do mundo que reúne a vanguarda da ciência e visões dos mais antigos pensamentos registrados.

Uma nova mentalidade acaba gerando novas perspectivas, e essas, por sua vez criam novas épocas históricas com novos paradigmas.

A esse respeito, Capra (1997, p. 25) esclarece:

O novo paradigma pode ser chamado de uma visão de mundo holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas. Pode também ser denominado visão ecológica, se o termo 'ecológica' for empregado num sentido mais amplo e mais profundo que o usual. A percepção ecológica profunda reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza (e, em última análise, somos dependentes desses processos).

O novo paradigma ecológico emergente requer uma expansão, não apenas das percepções e da forma de pensar, mas também dos seus valores. Esses valores têm guiado a transição de uma mudança profunda: da concepção mecanicista para uma concepção holística ou ecológica.

Na Figura 1 a seguir demonstra-se que há uma tendência de uma mudança nos valores das pessoas, das organizações e do ecossistema como um todo.

<i>Pensamento</i>		<i>Valores</i>	
Auto-afirmativo	Integrativo	Auto-afirmativo	Integrativo
Racional	Intuitivo	Expansão	Conservação
Análise	Síntese	Competição	Cooperação
Reducionista	Holístico	Quantidade	Qualidade
Linear	Não-linear	Dominação	Parceria

**Figura 1 – Valores Predominantes no Paradigma Ecológico**

*Fonte: Capra (1997, p. 27).*

O paradigma ecológico estabelece uma nova estrutura conceitual, cuja base se alicerça numa nova concepção do universo. Na atualidade, o universo é visto como uma rede interligada de relações. De acordo com Capra (1997), essa nova visão ecológica concebe o mundo como um todo integrado, além disso, envolve outras tendências, são elas: ênfase na totalidade, incerteza, instabilidade, desordem, perplexidade, estrutura flexível, complexidade, método sintético, abordagem qualitativa, diálogo, empresa orgânica, dimensão humana, holismo científico, sistema aberto, organismos vivos, padrões ecoéticos, conhecimento subjetivo, crise de percepção, problemas interligados e interdependentes, transformação cultural, sensação de pertinência e conexão.

Nesses termos, torna-se importante mencionar, que as mudanças organizacionais estão sendo realizadas para se adaptarem a este novo paradigma ecológico, da qual elas participam e sobre a qual também exercem influência. A partir desse enfoque, tais mudanças podem ser munidas sob dois aspectos predominantes na literatura corrente – as mudanças planejadas e as mudanças não planejadas.

### 2.1.2 Mudança planejada

Uma nova concepção de trabalho tem emergido no mundo contemporâneo exigindo que as organizações transformem a forma e a gestão de suas atividades produtivas, tendo por objetivo, atrair novos mercados e tornarem-se mais competitivas. De acordo com Valladares (1999), para se buscar a eficiência e a eficácia organizacionais, na implementação de mudanças, modelos ou quadros de referência teórico-analíticos e de intervenção estão sendo desenvolvidos na literatura técnica da administração. Tais modelos podem determinar as prováveis situações em que se encontram as organizações.

Esquemas analíticos contendo metodologias e técnicas estão sendo configurados por estudiosos sobre o assunto, para diagnosticarem e compreenderem as mudanças organizacionais. Dentro desses esquemas, as organizações estão realizando programas de mudanças planejadas, no intuito de orientarem suas ações administrativas e alcançarem índices mais elevados de desempenho (VALLADARES, 1999).

Com base nesse argumento, Stoner e Freeman (1999, p. 300), definem a mudança planejada, como sendo “a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos”. A mudança planejada tem como propósito preparar toda a organização, ou boa parte dela, para se adequar a mudanças expressivas em seus objetivos e direcionamentos, bem como ampliar o controle e a previsibilidade.

Na concepção de Champion (1985), Hall (1984), Stoner e Freeman (1999), a mudança planejada, corresponde a uma mudança, que visa uma busca de uma redefinição dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, destina-se a modificar o estado atual em que a organização se encontra, por isso, é um programa que é desejado e planejado, contendo previsão de investimento em tempo e outros recursos. Ela é programada previamente para implementação posterior.

Diversos autores, dentre eles Stoner e Freeman (1999), Katz e Kahn (1987), argumentam que a mudança planejada pode acontecer em consequência de forças internas e externas. Como forças externas, têm-se como exemplo, as novas tecnologias, mudanças de valores da sociedade, novas oportunidades ou limitações do ambiente, que podem ser expressas dentro do contexto econômico, político, social. Assim, uma variedade de forças externas, podem exercer pressão para que as organizações modifiquem seus objetivos e seus métodos de operação, bem como, sua estrutura, sua gestão e os indivíduos que nela trabalham.

Redwood *et al.* (2000, p. 4), sustentam que a “mudança empresarial está em boa parte fora de controle”, e que é possível apenas gerenciar ações para enfrentar a mudança. Para os autores, tais ações correspondem, a uma iniciativa que é realizada de forma consciente e orientada para um propósito, visando melhorar o desempenho da organização.

Os autores acrescentam, que uma ação segue cinco fases previsíveis, são elas: iniciação, análise, definição, transição e melhoria. A iniciação implica na ponderação que os administradores devem ter ao proferirem uma ação. Já, na análise é possível examinar a situação atual da organização e empregar-se todo o recurso, para se efetivar oportunidades e realizar melhorias. Na fase de definição procura-se investigar aonde a organização precisa estar, e, nesse sentido, os administradores precisam especificar os detalhes necessários para se chegar lá. A fase de transição corresponde à ação que está em transição. E, finalmente, a fase de melhoria, refere-se a um processo de melhoria contínua que se consolida e se expande produzindo então resultados eficazes.

Os autores indicam também que um programa de mudança da organização ou da cultura pode se traduzir em unidades de negócios, reengenharia de processos empresariais, instalação de *software* de gestão de dados, fusões e aquisições, reestruturação de operações, funções ou departamentos e a gestão de conhecimentos, dentre outros.

Entretanto, Redwood *et al.* (2000, p. 5), salientam que:

Entender uma ação empresarial e suas fases previsíveis é a parte fácil. Saber como conduzi-la – como esquematizá-la, dirigi-la e implementá-la hábil e eficientemente diante de grande pressão – é o problema que tira o sono de administradores de um canto a outro no mundo dos negócios.

Dessa forma, saber conduzir tais ações requer habilidade, autoconfiança e capacidade dos gestores, para lidarem com as mudanças organizacionais e os desafios que dela advém. Senge (1999) aborda, que no decorrer dessas mudanças, há obstáculos e reações organizacionais que inibem algumas iniciativas de mudanças, como as culturas tradicionais, que podem não apreciar uma nova proposta de mudança ou até reagirem, com ataques ferrenhos a mudanças repentinas.

Nessa direção, Senge (1999) identifica dez desafios ou conjunto de forças, que se opõem à mudança profunda. Cada um desses desafios representa um fator limitante de qualquer processo de mudança, que são eles: o primeiro corresponde ao desafio de controlar o próprio tempo. Em outros termos, toda iniciativa bem-sucedida de mudança, exige pessoas ou equipes-piloto, comprometidas com as tarefas e que possam alocar horas para a reflexão, trabalho colaborativo, planejamento e treinamento.

Portanto, para se efetuar discussões mais valiosas e consistentes, a respeito das iniciativas de mudanças há de se convocar leituras direcionadas, reuniões e rede informais que divulguem a nova idéia. Todavia, o problema essencial desse fato, não é a falta de tempo em si, mas, de que maneira se deve flexibilizar o tempo. Assim, o obstáculo maior, é ser capaz de priorizar o próprio tempo.

O segundo, representa o desafio da falta de ajuda, isto é, há inúmeras influências em jogo que desencorajam as pessoas, a pedir ajuda nas organizações, elas tentam projetar uma imagem de segurança e competência, negando-se a qualquer iniciativa de ajuda e orientação.

O terceiro corresponde ao desafio da relevância. Dadas as pressões dos negócios atuais é indispensável que a gerência tenha um grau de conscientização elevado e estabeleça, de forma clara e autêntica, a relevância da iniciativa da mudança. Mas é preciso desenvolver uma sólida defesa em prol da mudança, para que a ela possa tomar impulso significativo; lembrando-se de que o diálogo não pode ser abstrato; pois, ele deve ser convincente, atraente e transmitir credibilidade no sentido de que a iniciativa de mudança possa vir a fazer diferença na prática.

O quarto relaciona-se ao desafio da clareza e coerência gerencial; que conforme o clima ou caos que se instala fica evidente que a organização precisa mudar. São situações típicas que revelam a necessidade de mudança, tais como: reclamações permanentes de clientes e promessas que não foram cumpridas entre outras. Muitas vezes, a organização reconhece que há problemas relacionados com o trabalho e chega até a formar equipes multifuncionais, que se reúnem no intuito de buscar uma visão mais ampla, sobre as dificuldades que permeiam o local de trabalho.

No entanto, conforme Senge (1999), o discurso da gerência, algumas vezes, acaba caindo em contradição. Eles pregam a mudança, mas agem de maneira oposta ao discurso que se propõem gerando, então, um descompasso daquilo que é expresso. Essa postura cria um hiato entre o que está sendo dito e o comportamento que se realiza no dia-a-dia da gerência, pois, parece não haver coerência, humildade, sinceridade e honestidade em suas ações. Logo, a gerência irá transmitir pouca credibilidade no processo de autenticidade da mudança, e, certamente, promoverá um ambiente geral de desconfiança, em que esse comportamento poderá se perpetuar de forma mascarada e silenciosa.

O quinto corresponde ao desafio do medo e da ansiedade. Normalmente, o que se observa nos contextos de trabalho convencionais, evidencia uma harmonia disfarçada que se mantém apenas na aparência. É como se o ambiente de trabalho permanecesse sempre na ausência de problemas. A princípio, não se deve considerar o medo e a ansiedade como



problemas a serem solucionados. É preciso encará-los, como respostas naturais e saudáveis às mudanças. O processo de abertura requer disposição para se expressar pensamentos, opiniões e escutar as pessoas de forma aberta e compreensiva. Um outro item importante a ser considerado é saber reconhecer e respeitar as diferentes visões.

Em decorrência, Senge (1999) acredita que as pessoas tentam lidar com seus problemas, focalizando-se apenas em suas próprias áreas funcionais, esquecendo-se ou desconsiderando-se os problemas sistêmicos que permeiam a organização. Esse tipo de harmonia pode representar um risco a qualquer processo de mudança profunda. Pois, velhas crenças e pressupostos, ainda estabelecem de forma sutil, de que tudo isso nunca poderá mudar, e que por isso, trazer pontos de conflitos para uma discussão aberta não trará resultados.

O sexto desafio, diz respeito à avaliação negativa do progresso, isto é, um processo que representa um desafio e limita a mudança profunda, que é um problema básico relacionado à medição e apreciação. Esse problema acontece normalmente após a iniciativa de mudança já ter iniciado. Tanto a equipe piloto como a organização desejam obter resultados significativos no propósito da mudança, e de preferência, que o processo ocorra em curto prazo. Para efetuarem a apreciação, eles procuram basear-se em formas tradicionais de medição quantitativa, e esquecem, de outras formas de apreciação e observação que são importantes no processo. E quando os resultados reais, não demonstram os resultados desejados aí então, se cria um hiato que dá margem a preocupações.

O sétimo desafio é o do isolamento e da arrogância. Normalmente, as pessoas que trabalham na organização discordam do pensamento do grupo-piloto. Em decorrência disso, o grupo-piloto acaba fechando suas mentes, para outras idéias e criando um hiato de isolamento para com a organização. Vale ressaltar, que profundas iniciativas de mudanças mexe de uma forma ou de outra com a cultura organizacional tradicional passando a representar ameaças aos velhos comportamentos e as velhas práticas de

negócios. Surge então, dentro da organização, uma percepção de que o grupo-piloto está se distanciando e tornando-se arrogante. Por conseguinte, a capacidade de entrosamento nesse processo é essencial para que possa haver credibilidade na iniciativa.

O oitavo desafio, se refere no enfrentamento da estrutura de governança. Para Senge (1999), as tradicionais corporações concentravam poder na alta administração, todavia, nos últimos anos, muitas organizações de sucesso implementaram mudanças radicais em seus sistemas de governança. As novas organizações estão vivenciando um momento de transição e, hoje, a tendência é que se busque uma nova direção e com maior interdependência entre unidades e decisões locais e centrais.

O nono desafio corresponde à difusão. Difundir práticas inovadoras, não é uma tarefa muito fácil de se fazer. Os sintomas a esse desafio incluem o isolamento, a competitividade e a desconfiança nos diversos grupos de trabalho. Além desses sintomas, há outros, tais como: sentimento de impotência, rejeição por não se considerar as novas metodologias de trabalho aplicáveis no dia a dia. Se a organização, não tiver capacidade para difundir as práticas inovadoras, em consequência, criará um hiato de difusão. Mas essa habilidade depende da capacidade de orientação, da permeabilidade das fronteiras organizacionais, da infraestrutura de informações e de uma cultura inovadora.

O décimo desafio destaca a estratégia e o propósito da organização. Iniciativas de mudanças profundas levam as organizações a um senso mais elevado de significado e aspiração. Elas procuram questionar se tal propósito vale a pena ou não, a quem estão servindo, de que maneira podem mudar para criar um determinado valor. A essência subjacente a esse desafio consiste em despender-se mais tempo, para um questionamento das premissas básicas, da natureza do negócio e do mercado em que a organização atua, da tecnologia que utiliza e dos concorrentes. O essencial desse desafio é criar a capacidade coletiva de repensar sobre o futuro da organização com estratégias bem definidas.

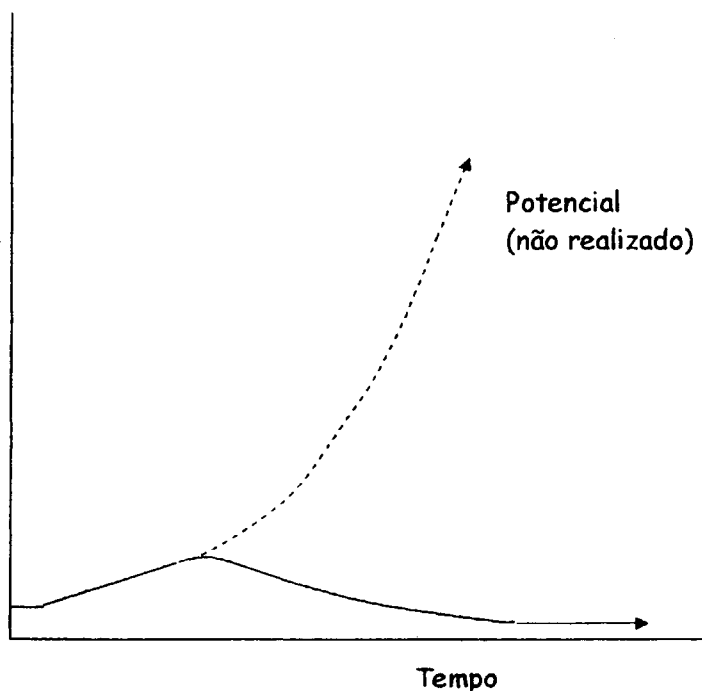
Todos esses desafios, mencionados até o presente momento, se referem às dificuldades encontradas na implantação de mudanças no contexto organizacional, mas embora surjam como eventos aparentemente independentes, são interconectados e interdependentes. Nesse sentido, conforme a literatura corrente, os indivíduos têm buscado mudanças, em virtude de terem diferentes objetivos. Senge (1999) alega que, alguns procuram alicerçar-se no tipo de empresa viva, inovadora, adaptativa ou transformacional, ou até mesmo em organizações que aprendem. Outros, na concepção do autor almejam uma organização aceleradora, visionária ou inteligente. Além disso buscam a reengenharia de processos do negócio, o planejamento por cenários, a qualidade total, a eliminação de fronteiras e as alianças estratégicas.

Micklethwit e Wooldridge (1998) anunciam que modismos, como Programas de Reengenharia e a Gestão da Qualidade Total ou TQM, ganharam marca nos anos 90 e passaram a ser vendidos e disseminados em todos os lugares. Ambos apresentaram-se como um ambicioso programa na Teoria da Administração. Mas, apesar dos esforços e até sucessos confirmados, esses programas não tiveram o êxito desejado, não alcançando assim, suas metas. Alguns programas foram bem-sucedidos, já outros fracassaram, enfim, não sobreviveram às fases iniciais.

De acordo com a exposição dos fatos pode-se perceber que muitas organizações não possuem uma historicidade muito palpável no que diz respeito à sustentação de mudanças significativas. Percebe-se que há pouca evidência de resultados mais eficazes quanto a programas destinados a mudanças organizacionais, pois muitos deles não surtem efeito. Em decorrência disso, as organizações que passam a vivenciar esse fracasso, acabam se defrontando inesperadamente com uma crise. Essa crise torna a organização improdutiva e reduz gradativamente ainda mais seus esforços, debilitando-a até entrar em decadência.

Senge (1999) afirma que, para se entender o motivo pelo qual a sustentação de mudanças significativas é um terreno tão ardiloso e evasivo,

tem-se que pensar menos como gerentes e mais como biólogos. Acrescenta o autor, que a maioria das iniciativas de mudança segue um ciclo de vida genérico, como o apresentado na Figura 2 a seguir.



**Figura 2 – Ciclo de Vida das Iniciativas de Mudança**

*Fonte: Senge (1999, p. 17).*

A Figura 2 revela uma curva pontilhada, que indica o crescimento potencial que uma prática inovadora poderia ter alcançado. De acordo com o mesmo autor, pode-se constatar que muitas dessas práticas, tais como reengenharia de processos ou organizações que aprendem e dentre outras, não se disseminam porque elas acabam não produzindo os benefícios pretendidos.

Dessa forma crescem por um determinado período e depois interrompem seu crescimento. As iniciativas de mudança podem até ser suspensas de vez ou até prosseguirem timidamente. Seja como for, esse crescimento não produz o potencial desejado.

Inúmeras questões podem ser levantadas a respeito dessa figura, como por exemplo, diversas inovações promissoras não se difundem e acabam morrendo antes de se obter ganhos significativos. Em outros casos,

novas idéias ou processos que tinham força suficiente para prosperarem, parecem evidenciar que atingem um por cento de toda organização. Outras iniciativas alcançam um índice inexpressivo na melhoria dos produtos, porque também não apresentam um indicador melhor.

Ao tentar analisar todas essas premissas, Senge (1999) alega que a curva não é idiossincrática aos esforços da mudança. O autor acrescenta que “a curva segue o mesmo padrão de qualquer coisa que cresce na natureza, mesmo de algo que cresce e morre ‘prematuramente’ ” (p. 18).

De fato, todos os organismos seguem o mesmo padrão de crescimento, ou seja, de início crescem aceleradamente e após seguem um ritmo mais devagar até atingir o estágio de maturação ou “plenamente” adulto. Esse padrão repete-se sempre na natureza, pois é ela que gera e controla esse crescimento.

Se a mudança organizacional não tiver o potencial de crescimento para obter-se os resultados esperados, ninguém, nem equipe-piloto ou gerência poderá fazer algo para mudar a situação. Por isso é importante que se focalize os processos limitantes que poderão desacelerar ou impedir o processo de mudança.

É preciso que as pessoas na organização tenham um comprometimento auto-energizante para dar sustentabilidade a favor das mudanças planejadas. Mas vale lembrar que nada na natureza cresce ou se desenvolve sem a existência de processos limitantes. Acima de tudo é importante saber catalisá-los, criar e desenvolver estratégias viáveis para combatê-los, bem como compreender-se as forças e os desafios que impedem o seu progresso.

Com a finalidade de contribuir com um maior embasamento teórico e prático que esclareça esses processos limitantes, o estudo da mudança nas organizações intensificou-se fortemente a partir das últimas décadas. Greenwood e Hinings (1987), ao destacarem a importância desse tema,

fazem questão de que se apresente o estudo da mudança e transformação organizacional como sendo o desafio contemporâneo da análise organizacional.

É fundamental que se analise a forma com que elas ocorrem nas organizações e as causas ou fatores que a determinam. Judson (1980), referindo-se a esse aspecto considera os seguintes fatores: necessidade de melhorar o produto, a imagem da empresa diante do público, as relações humanas, ampliação da capacidade da organização e o aumento do volume de vendas e da rentabilidade. Essas variáveis representam as condições básicas, conforme a lógica do mercado.

Conforme aquilo que foi mencionado, a lógica do mercado determina que a organização que não realizar mudanças no momento oportuno, certamente perderá vantagens competitivas podendo então não resistir a força inovadora dos concorrentes. West e Farr (1990) recomendam que as organizações que têm a capacidade e a oportunidade de colocarem em movimento, ambientes de trabalho a serem criativos e inovadores, há uma maior probabilidade que se sintam mais realizados do que aqueles que têm poucas oportunidades. Mas a oportunidade depende também, da maneira como as organizações pensam e atuam. Dentro desse âmbito, Senge (1998, p. 23) considera que:

[...] nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.

Portanto, é de suma importância a renovação nas organizações, porém, este ritmo deve ser contínuo, de aprendizagem e ter um certo engajamento e comprometimento de todos os indivíduos que lá trabalham. Nesse sentido, Afonso (1995, p. 39) esclarece que:

Se estamos dispostos a ser proativos em vez de reativos, estamos automaticamente aceitando que somos responsável pelo nosso

futuro. Pois, se entendemos que devemos ser prospectivos e tomar a iniciativa, nós assumimos a capacidade de responder pelo nosso futuro: antecipar o que queremos da vida e tomar a iniciativa para que nossos sonhos ocorram como planejados. Proatividade neste contexto, significa habilidade-de-responder, ou seja, responsabilidade pelo nosso futuro.

Para se ter uma postura proativa, em função dos fatores que ocasionam mudanças, faz-se necessário prestar atenção às novas necessidades de sobrevivência no sistema de mercado. Uma das medidas seria mudar os processos de trabalho e os produtos, e estar atento às pressões políticas, bem como as oportunidades para se aumentarem os lucros. Além disso, deve-se efetivar tentativas para melhorar a sociedade, a economia e o ambiente.

Cada mudança que ocorre no meio ambiente, afeta a organização, e conseqüentemente, atinge os indivíduos que fazem parte desse sistema. Com o intuito de ilustrar melhor sobre o assunto, pode-se mencionar a filosofia de *Just-in-time* (MOURA e BANZATO, 1994; PALADINI, 1990), o *Downsizing* (NAVARRO, 1994; TOMASKO, 1992), a Terceirização (QUEIROZ, 1992; COSTA, 1994), o *Benchmarking* (WATSON, 1994; BOXWELL JUNIOR, 1996), e outros. Enfim, todos esses exemplos geraram mudanças que afetaram direta ou indiretamente as pessoas na organização. Em decorrência disso, procedimentos, estrutura e a cultura sofreram influência e alterações quando tais mudanças foram implementadas.

### **2.1.3 Mudança não-planejada**

Nos últimos séculos têm ocorrido grandes mudanças na história da humanidade. Com relação à sua velocidade, percebe-se que tem sido difícil controlá-las. Muitas delas parecem que não estão mais visando o bem estar da humanidade. Vários exemplos podem ser citados como limites à biosfera: a poluição dos rios, da atmosfera atingida pelo efeito estufa, alimentos que se tornam cada vez mais artificiais e acabam ocasionando danos à saúde, entre outros.

Dentro desse contexto, é importante levar em consideração outras formas ou tipos de mudanças; por exemplo, na prática não se tem possibilidade de prever todos os acontecimentos, causas e efeitos. Em consonância com essas idéias, Valladares (1999) complementa que o raciocínio humano tem dificuldade de acompanhar com exatidão a velocidade e a complexidade das mudanças ocasionadas bem como a sofisticação dos desafios que permeiam a vida organizacional.

Nesse âmbito, as mudanças organizacionais não planejadas, têm a particularidade de ocorrer livre de qualquer interferência dos dirigentes ou gestores. Tais mudanças costumam referir-se a movimentos aleatórios e de difícil previsão, que na maioria das vezes acabam gerando variáveis de pouco controle administrativo ou gerencial para os agentes de mudança (VALLADARES, 1999).

No que diz respeito aos movimentos aleatórios e às diversas situações de imprevisibilidade, Ferro (1991) e Chauí (apud GUIMARÃES, 1995) destacam a necessidade de levar em consideração os aspectos de ordem política. Os autores exemplificam tais situações ao mencionar que a troca das relações de poder e a troca do sistema de valores que orientam o dia-a-dia nas organizações podem ocasionar vários conflitos. Tais ocorrências podem pressupor a perpetuação do poder das coalizões dominantes na busca de sua legitimidade e na congruência entre os objetivos e valores organizacionais. Nesses termos, a resistência política tende a estimular reações contrárias à mudança.

Sobre o assunto em pauta, Petigrew (1987; 1990) analisa o caráter ambíguo e contraditório das mudanças organizacionais, alegando que, tradicionalmente, diversos estudos referentes ao assunto tratam-nas como um evento que acontece de maneira singular. Essa parece ser uma visão reducionista, pois não contempla, na sua essência, uma análise dos antecedentes, das implicações e das contradições, que são por natureza inseparáveis dos processos e estruturas organizacionais, bem como do relacionamento humano nas empresas.



Tudo isso são percepções que costumam visualizar a mudança dentro de parâmetros estreitos. Ao examinar criticamente tais percepções, pode-se dizer que tal análise pode ficar comprometida. Assim sendo, com o intuito de considerar mecanismos e processos mais abrangentes da mudança organizacional, Petigrew (1987; 1990) traça uma metodologia com um referencial analítico, destacando dimensões históricas, políticas, processuais e contextuais.

Com esse procedimento, busca-se conceber um referencial que privilegie uma análise voltada às racionalidades, aos interesses, aos objetivos e aos comportamentos que se reproduzem no ambiente organizacional. Nesse caso, as formas complexas e multicausais também devem ser analisadas com cuidado. Vale destacar que as pesquisas empíricas, que se realizam no campo científico, merecem maior destaque do que àquelas que dão ênfase às origens e aos efeitos das mudanças organizacionais.

Na tentativa de entender o contexto das mudanças organizacionais, Champion (1985) argumenta, também, que a mudança não planejada deixa de considerar os diferentes tipos de análises, sejam eles relacionados ao planejamento, ao ciclo de vida das organizações, aos grupos de interesse, à reação dos indivíduos, às suas percepções e aos efeitos que provoca. Assim, a mudança não planejada deixa de compreender e interpretar a realidade em que está posta, desconsiderando as principais forças ou causas que a geraram. Em resumo, as mudanças organizacionais não devem ser realizadas ao acaso ou na inércia, elas devem ser planejadas.

#### **2.1.4 Resistência às mudanças organizacionais**

Inúmeras mobilizações de energia e esforços concentrados têm sido empreendidas para vencer resistências nas organizações. Mas, apesar da evidente constatação de que as elas necessitam mudar, até porque para poderem sobreviver num mundo globalizado e se adaptarem as novas

demandas sociais, econômicas e políticas, ainda percebem-se forças que atuam no sentido contrário às mudanças. Toda essa situação ou barreira justifica-se para tentar conservar as coisas como estão ou manter o próprio estado estável.

Motta (1999) argumenta que a resistência a essa situação se faz pela opção ao que é familiar, conhecido e já experimentado. Na realidade, existe uma crença muito forte e profunda arraigada aos aspectos centrais da vida humana, em querer acreditar-se em um estado estável, calmo e imutável. É a crença da constância institucionalizada pelo homem. É uma imagem que tende a permanecer intocável.

Schon (1971) alega que, quando se menciona a respeito de mudanças, geralmente procura-se disfarçar ao máximo sob uma aparente forma de aceitação e aprovação do processo em si. Todavia, o discurso refere-se a mudanças superficiais, triviais, tímidas e que não atinjam grandes proporções. Motta (1999, p. 192) compartilha dessa idéia, quando afirma que “a resistência à mudança tende a ser maior na introdução de projetos, produtos ou serviços novos e menor quando relacionada ao que a empresa já faz”.

Assim busca-se a estabilidade acreditando-se em algum tipo de identidade, dentre elas, pode-se mencionar como exemplo: identidade regional, identidade com relação à profissão, identidade referente à instituição etc. Na tentativa de esclarecer melhor a respeito do assunto, procura-se evidenciar alguma passagem que demonstre tal assertiva: sou de Nebraska, sou um professor universitário, eu trabalho na *General Electric* (SCHON, 1971).

Conforme Schon (1971), a crença no estado estável nem sempre está explícita, pois ao apropriar-se desse último exemplo, pode-se dizer que a *General Electric* não possui estabilidade inquestionável. Todavia, seus colaboradores tomam sobre si, essa estabilidade como garantia e aceitam-na como sendo legítima.

Em suma acreditar no estado estável pressupõe-se um recurso ou uma fortaleza inexpugnável que serve para proteger-se de eventuais incertezas e ameaças. Katz e Kahn (1987) referem-se aos dispositivos protetores intrínsecos, para designarem a mesma idéia. Na realidade, esse modo de pensar gera uma ilusão de se manter a estabilidade. E situações de instabilidade inesperadas ou, crises agudas acabam provocando períodos de tensão e teste, que podem ser mais ou menos traumáticos, abalando então a zona de conforto das pessoas que trabalham na organização.

Schon (1971) esclarece que, quanto mais radical for a mudança, mais vigorosa será a mudança e, conseqüentemente, urge a necessidade de um comprometimento maior com o estado estável. Procura-se estabelecer um programa ativo e contínuo para conservar o sistema no qual se está inserido.

Assim é que na maioria das vezes, os indivíduos nas organizações procuram manter-se da mesma forma que um organismo vivo ao preservarem-se em homeostase. Esse sistema adquire para si, a forma de resistência hostil, aberta ou não, desde que haja uma possibilidade de se romper o estado estável.

À medida que o sistema de proteção do estado estável sofre ameaças, os valores organizacionais também passam a ser questionados, e, por conseguinte, sofrem metamorfoses. Geralmente esse processo não ocorre de forma passiva nem inercial, pelo contrário, gera uma resistência ativa e mais ou menos sistemática, que pode agregar uma série de estratégias inconscientes. Um exemplo disso é quando uma organização, que contém uma cultura com um sistema de valores demasiadamente conservadores na formação de sua identidade, tenta conter de alguma forma as iniciativas de mudanças (SCHON, 1971).

De modo geral pode-se perceber que a cada dia experimenta-se a dissolução real e ameaçadora de organizações estáveis, e, em via de regra, isso está acontecendo porque se vive numa época de transição estonteante. Convém esclarecer que o próprio estado estável está tornando-se menos

real, além disso, está difícil acreditar-se que as novas organizações que estão surgindo tenham como base uma crença no estado estável.

Kotter e Schlesinger (1986) esclarecem que, à medida que acontece uma aceleração no ritmo de mudança há uma necessidade de reorganização. Esta é geralmente temida, porque provoca uma desordem ou um distúrbio no *status quo*. A mudança representa também “uma ameaça aos direitos adquiridos por pessoas em seus empregos, e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas” (p. 7). Conforme o autor, por esses motivos, a reorganização que deve ser feita passa a ser prorrogada para outro dia.

À medida que os indivíduos permanecem numa mesma empresa ou organização eles tendem a se apegar a conquistas, como por exemplo, regularidade de renda, estabilidade, poder, prestígio, dentre outros. Tornam-se satisfeitos e acomodam-se aos seus direitos adquiridos e conveniências pessoais, passando a serem menos dispostas a arriscar. Então vêm a mudança mais como risco de perdas do que uma oportunidade (MOTTA, 1999).

Apesar dos administradores ou líderes estarem conscientes, do processo de resistência humana, poucos são aqueles que se destinam a empregar algum tempo, para calcular sistematicamente quem pode resistir à iniciativa de mudança ou até mesmo, encontrar uma justificativa que proporcione um certo respaldo a determinadas atitudes contrárias a ação. Ao invés disso, normalmente orientam-se seguindo um velho conjunto de crenças que lhe serviram de suporte em experiências no passado (SENGE, 1999).

Para fazer uma avaliação correta requer-se uma criteriosa análise das diversas maneiras pelas quais, indivíduos ou grupos podem reagir à mudança. Eles tanto podem resistir passivamente ou quanto sabotá-la. Podem ainda aderir de forma espontânea as novas experiências. Contudo, a

mudança normalmente provoca alguma confusão emocional envolvendo sentimentos de perda e incertezas.

A esse respeito, afirmam Kotter e Schlesinger (1986, p. 9):

Para prever qual a forma que sua resistência pode assumir, os gerentes precisam estar conscientes das quatro razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança. Estas incluem: um desejo de não perder algo de valor, uma incompreensão da mudança e suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização, e uma pequena tolerância em relação a mudanças.

Em síntese, com relação a perder-se alguma coisa de valor envolvem nesse caso, os altos interesses pessoais das pessoas e não propriamente os da organização como um todo. A forma de resistência se alicerça dentro de um comportamento político. Tal comportamento surge algumas vezes antes e durante as negociações para a mudança organizacional, mas é preciso ficar atento, porque ele geralmente é muito sutil; manifesta-se sob a superfície do diálogo e às vezes assume uma postura de maneira mais aberta.

É muito comum, indivíduos resistirem à mudança, quando não entendem suas implicações e percebem que podem perder muito mais do que ganhar. Tais ocasiões, muitas vezes ocorrem quando não há um elo de confiança entre os agentes de mudança e seus funcionários (SENGE, 1999).

Em consequência do exposto, facilmente desenvolvem-se incompreensões e focos de resistência. Uma das soluções é fazer com que os gerentes, tenham habilidade administrativa, para tentar desfazer os mal-entendidos e prestar esclarecimentos a quem precisar (KOTTER e SCHLESINGER, 1986; CHIAVENATO, 1999).

Motta (1999) ensina que grande parte das resistências à mudança tem origem nas percepções individuais, principalmente quando se refere a algo novo no ambiente de trabalho. Para o autor tais "percepções estão

relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança” (p.190).

A impossibilidade de conhecer o futuro faz o ser humano criar fantasias ameaçadoras ao equilíbrio presente. Correr riscos e contrapor-se aos hábitos estabelecidos são atitudes freqüentes que justificam as desvantagens da mudança. O alcance do futuro exige a passagem por percursos difíceis, conflitivos e incertos.

Pessoas negativamente afetadas por experiências anteriores adquirem resistências, bloqueios e rebeldias a qualquer iniciativa de mudança, pois receiam a repetição desses eventos. Ocorrências desagradáveis fazem com que as pessoas criem armaduras de proteção à mudança. Para Motta, (1999, p. 195) “os funcionários procuram armar-se contra danos potenciais aos seus interesses”.

Um outro motivo que pode gerar resistência é um pressuposto ingênuo e errôneo que determinados gerentes têm, ao conduzirem a mudança organizacional, pois nesse caso, supõem que possuem todas as informações necessárias, para procederem com o processo e também, acreditam que todos os funcionários contam com o mesmo nível de informação (SENGE, 1999).

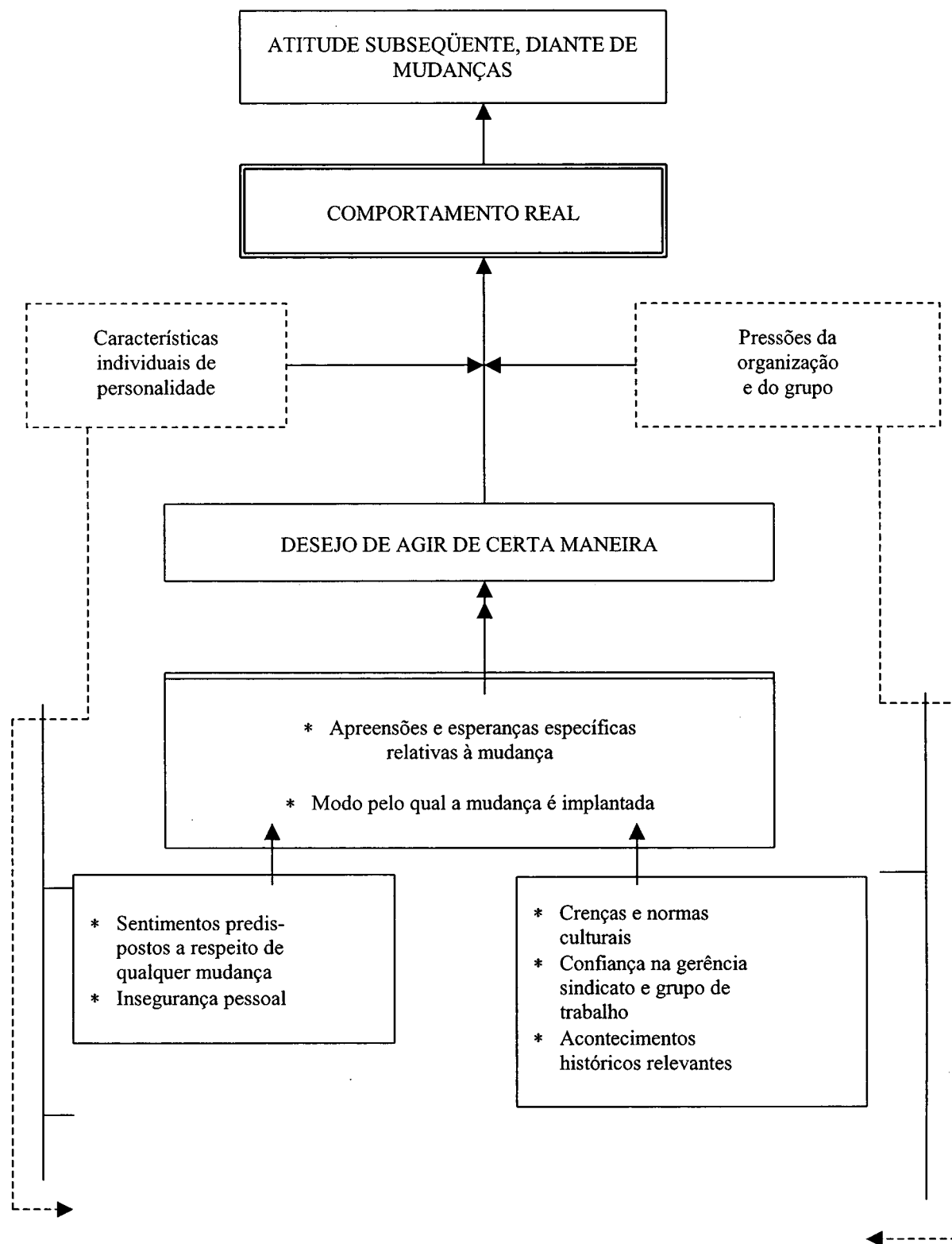
Todavia, as pessoas acabam avaliando a situação de forma diferente do que a dos seus gerentes, e conseqüentemente, muitas vezes ocorrem divergências nas idéias. Aí então surge uma crença, de que a mudança não faz sentido para a organização (KOTTER e SCHLESINGER, 1986; SENGE, 1999).

Na realidade percebe-se que há pouca tolerância em relação a mudanças, isto porque as pessoas têm medo de não serem competentes o suficiente, para desenvolverem as novas especializações e comportamento que lhes serão cobrados. Sabe-se que a mudança organizacional pode inadvertidamente solicitar que as pessoas mudem o mais rápido possível. Só

que os seres humanos apresentam limitações em suas capacidades e mudar de um momento para outro, não é fácil. Um dos motivos, pelos quais não acontece um crescimento organizacional desejado é a “incapacidade dos gerentes para mudar suas atitudes e comportamento com a rapidez exigida por suas organizações” (KOTTER e SCHLESINGER, 1986, p. 14).

Sob esse aspecto, Judson (1980) alega que a natureza e extensão da resistência à mudança podem ser interpretadas em parte pela existência de algumas forças existentes no contexto organizacional. O autor argumenta ainda, que há certas pressões advindas da organização por determinados grupos, para que as pessoas mudem suas atitudes e comportamentos diante da mudança. Mas é preciso esclarecer inicialmente, que apesar de um indivíduo ter o desejo de agir de certa maneira, com relação à mudança que irá abalá-lo, seu comportamento tende a ser diferente do esperado. Ademais, conforme Judson (1980), “estará reagindo não somente à mudança, mas também à pressão exercida sobre ele pelo grupo do qual faz parte e pelo ambiente da organização” (p. 78).

Além disso, é importante ressaltar, que a natureza da personalidade do indivíduo, bem como a da organização, de uma forma ou de outra afetam alguns dos elementos ou fatores, que exercem influência sobre suas atitudes iniciais da mudança. Em síntese há uma série de relações complexas e dinâmicas, que interferem nas atitudes e comportamentos das pessoas e também nas forças organizacionais. Situações como estas, podem ser exemplificadas conforme a Figura 3 a seguir:



**Figura 3 – Atitudes, Pressões da Organização e Comportamento, Relativos a Uma Mudança**

Fonte: Chiavenato (1996, p. 110)



Ao examinar a Figura 3, pode-se compreender a natureza das relações e interações de acordo com o que é ilustrado. A figura também revela que o desejo de resistir origina-se de uma atitude inicialmente oposta à mudança.

Muitos indivíduos reagem de maneira hostil com relação à mudança e, não obstante, transformam sua maneira real de comportar-se perante as pressões organizacionais. Nesse caso, o objetivo do gerente não é tanto a previsão das atitudes ou comportamentos dos funcionários, mas sim o de tentar minimizar ao máximo os sentimentos de resistência (JUDSON, 1980).

Chiavenato (1996) também argumenta sobre sentimentos de resistência. O autor alega que as pessoas que conviveram durante muito tempo em organizações estáticas, fechadas e herméticas, dificilmente aprenderão a inovar e a mudar.

Esse tipo de organização acaba tolhendo em demasia a liberdade das pessoas, fazendo com que se acostumem a pensar e executar tarefas de acordo com modelos mentais fechados, como se eles fossem viseiras estreitas. Dentro dessa lógica, elas assimilam o conservadorismo como algo natural e o adotam como tradição e filosofia de trabalho.

Pelo fato de carregarem dentro de si todo esse legado do conservadorismo, é difícil para as pessoas aceitarem iniciativas de mudanças de um tempo para outro, além do que não estão preparadas para assumir uma nova situação. Conforme Chiavenato (1996, p. 249) é normal elas encararem essas iniciativas de mudanças como:

Algo esquisito e estranho, sujeito a riscos, fracassos e que envolve fatalmente situações que não podem ser previstas com antecedência. E a novidade passa a constituir um mistério, um desafio, um perigo do qual é melhor fugir, por que põe em risco o *status quo* e a segurança psicológica das pessoas.

Para que a mudança seja dinamizada, é fundamental que exista um ambiente favorável, em termos de cultura organizacional, mais flexível e adaptativo às novas mudanças, bem como um estímulo constante, tanto no sentido individual como grupai, de modo que esteja sempre voltado para a melhoria contínua.

Contudo, a mudança quase sempre provoca algum tipo de confusão mental nas pessoas. Mesmo mudanças, que aparentam ser positivas ou que trarão algum benefício costumam desencadear uma sensação de imprecisão e privação de alguma coisa que se possuía (SENGE, 1999).

Como as pessoas nem sempre são preparadas adequadamente para a mudança, existem muitos modos diferentes, pelos quais indivíduos, por uma série de motivos, podem reagir a ela. De acordo com esse contexto, Chiavenato (1996) argumenta que a resistência à mudança pode ser o resultado de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos:

- Aspectos lógicos - decorrem do tempo e do esforço demandados para se ajustar à mudança. Inclui-se nesse processo a busca de novos deveres do cargo que necessitam ser aprendidos. Nesses elementos configuram-se os reais custos impostos às pessoas.
- Aspectos psicológicos - representam a resistência em termos de atitudes e sentimentos dos indivíduos em relação à mudança.
- Aspectos sociológicos - referem-se à resistência sociológica em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais devem ser criteriosamente considerados, haja vista a força poderosa que exercem no ambiente.

Os três tipos de resistência às mudanças estão resumidos na Figura 4 a seguir:

<b>Aspectos lógicos: Objecções racionais e lógicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesses pessoais: desejo de não perder condições conquistadas</li> <li>• Tempo requerido para ajustar-se às mudanças</li> <li>• Esforço extra para reaprender as coisas</li> <li>• Custos econômicos da mudança</li> <li>• Questionamento da viabilidade técnica da mudança</li> </ul>
<b>Aspectos psicológicos: Atitudes emocionais e psicológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo do desconhecido</li> <li>• Dificuldade de compreender a mudança</li> <li>• Baixa tolerância pessoal à mudança</li> <li>• Gerente ou agente de mudança antipático</li> <li>• Falta de confiança nos outros</li> <li>• Necessidade de segurança, desejo de manter o <i>status quo</i>.</li> </ul>
<b>Aspectos sociológicos: Interesses de grupos e fatores sociológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalizões políticas</li> <li>• Valores sociais opostos</li> <li>• Visão estreita e paroquial</li> <li>• Interesse <i>vested</i></li> <li>• Desejo de reter colegas atuais</li> </ul>

**Figura 4 – Três Tipos de Resistência às Mudanças**

Fonte: Chiavenato (1996, p. 251).

Muitos gerentes, não dão o devido valor a diversidade de formas de reação das pessoas, às iniciativas de mudança organizacional e poucos têm a consciência de que podem influenciar positivamente as pessoas durante esse processo. Sendo assim, eles podem criar estratégias para lidar com a resistência das pessoas com relação à mudança organizacional. A esse respeito, diversos autores, dentre eles, Hall (1984); Stoner e Freeman (1999); Wagner III e Hollenbeck (1999) alegam que não existe maneira universal e infalível para superar as fontes de resistência. Wagner III e Hollenbeck (1999) adotam seis metodologias, para reduzir ou impedir que a resistência se reproduza no processo de mudança organizacional, são elas: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; barganha e negociação; persuasão oculta; e coerção explícita e implícita.

Educar as pessoas antecipadamente representa uma das formas de superar a resistência. Por isso o processo de comunicação é essencial para que as pessoas possam ter uma maior percepção da lógica contida na mudança. Uma vez convencidas pela educação, as pessoas na organização poderão contribuir na sua implementação. Dentro desse contexto, um programa de educação pode contemplar discussões de igual para igual, memorandos e relatórios, reuniões, e apresentações a grupos. Essa

abordagem é útil quando a mudança está sendo comprometida por falta de informações ou quando ela não corresponde à veracidade dos fatos.

Todos aqueles que serão afetados pelo processo de mudança devem ser envolvidos desde a sua concepção. Nesse caso, os gerentes devem ter habilidade técnica e humana para disseminar as informações necessárias, conquistando os resistentes a se envolverem em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança. Com esse procedimento muitas vezes eles até conseguem neutralizar a resistência gerando compromisso entre os envolvidos. A participação é fundamental nesse processo, por isso é importante criar comitês especiais ou forças-tarefas para que as pessoas possam participar das decisões como sujeitos ativos e não meramente como sujeitos passivos. Inúmeras pesquisas têm evidenciado que a participação leva ao comprometimento, só assim a mudança se conduzirá com eficiência. Sendo assim, todos devem estar sintonizados com os mesmos ideais.

Um outro modo dos gerentes lidarem com focos de resistência é concedendo apoio aos funcionários, no sentido de ajudá-los a se adaptarem as novas mudanças. A facilitação e o apoio são relevantes quando o medo e a ansiedade ou problemas de adaptação pessoal estão na base da resistência. Este processo pode incluir treinamentos, sessões de aconselhamentos, ou tempo livre para se dedicar aos empregados. A inconveniência deste método é que ele pode se tornar muito oneroso, e consumir muito tempo.

Oferecer incentivos e propostas de compensação a resistentes representam uma outra maneira de lidar com a resistência. A barganha e a negociação constituem uma forma de acordo para que os funcionários possam mudar de opinião, nesse sentido, a administração pode utilizar-se desses mecanismos, autorizando um aumento salarial, por exemplo, para conseguir o apoio dos resistentes. Tal procedimento pode ter um alto custo.

É muito comum o gerente fazer uso de esforços camuflados de fornecimento de informações ou tentativas secretas para influenciar outras pessoas no processo das mudanças desejadas. Uma forma muito usual de persuasão oculta é a cooptação. Cooptar um indivíduo significa oferecer um

papel desejável ou significativo para o indivíduo de acordo com suas necessidades, no projeto de mudança. Pode ser um método rápido e de baixo custo para dissolver a resistência. No entanto, muitos gerentes descobrem que ao agirem dessa forma terminam criando mais resistência e as pessoas podem se sentir tratadas com desigualdade ou manipuladas.

Inúmeras vezes os gerentes tratam a resistência de forma coercitiva, ameaçando os funcionários de maneira explícita ou implicitamente, tentando retirar-lhes os cargos, as possibilidades de promoções, ou até mesmo demitindo-os. Esse comportamento pode desencadear uma série de sentimentos negativos, ocasionando ressentimentos. Tal atitude tende a ser utilizada quando a velocidade é essencial na implementação da mudança.

Ao discernir sobre as várias situações ou, mais especificamente, as seis metodologias, Stoner e Freeman (1999) discriminam na Figura 5, os métodos para enfrentar a resistência à mudança, são eles:

MÉTODO	ENVOLVE	COMUMENTE USADO QUANDO ...	VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Educação + comunicação	Explicar a necessidade e a lógica da mudança aos indivíduos, grupos e até mesmo a organizações inteiras.	Há falta de informação ou há informação ou análise erradas.	Uma vez persuadidas, as pessoas freqüentemente vão ajudar a implementar a mudança.	Pode demorar muito tempo, se há muitas pessoas envolvidas.
2. Participação + envolvimento	Pedir que os membros da organização ajudem a planejar a mudança.	Os que iniciam a mudança não têm todas as informações de que precisam para planejá-la, e os outros têm considerável poder de resistir.	As pessoas que participam vão se comprometer com a implementação da mudança, e qualquer informação relevante que tenham será integrada ao plano de mudança.	Pode demorar muito tempo se os participantes planejam uma mudança inadequada.
3. Facilitação + apoio	Oferecer programas de reciclagem, folgas, apoio emocional e compreensão para as pessoas afetadas pela mudança.	As pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento.	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajustamento.	Pode demorar muito tempo, ser dispendiosa e ainda assim fracassar.
4. Negociação + acordo	Negociar com os potencialmente refratários; até mesmo pedindo cartas de concordância.	Alguma pessoa ou grupo com considerável poder de resistir irá claramente perder com a mudança.	Algumas vezes é um meio relativamente fácil de evitar grandes resistências.	Pode custar muito caro, caso alerte outros a negociar para concordar.
5. Manipulação + cooptação	Dar a pessoas-chaves um papel desejável no planejamento ou na implementação do processo de mudança.	Outras táticas não vão funcionar ou são muito dispendiosas.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência.	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas.
6. Coerção implícita + Coerção explícita	Ameaçar com a perda do trabalho ou transferência, com não-promoção, etc.	A velocidade é essencial e o iniciador da mudança tem poder considerável.	É rápido e pode superar qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado se deixar as pessoas com raiva do iniciador.

**Figura 5 – Métodos para Enfrentar a Resistência e a Mudança**

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 304)

Após todas essas considerações é pertinente ressaltar que por sua especificidade, o processo de mudança gera discontinuidades e conflitos. Conduzir a mudança organizacional é lidar com os fatores que facilitam ou

inibem as novidades. Por isso, na maioria das vezes, quando os gerentes tentam acionar alguma iniciativa, eles podem esperar resistência, porque as pessoas na organização tendem a resistir aquilo que percebem como ameaça estabelecida ao seu *status quo*. Portanto, implementar mudanças no contexto organizacional requer identificar as fontes de resistência e incentivar o fortalecimento das fontes de apoio. Se a mudança é necessária ao progresso, então a resistência deve ser ultrapassada.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em princípio, a impressão empírica que se tem a respeito de cultura parece demonstrar que o assunto é bastante fácil de se estudar. No entanto, por se tratar de um conceito que provém da área de Ciências Humanas e com toda sua gama de complexidade torna-se uma tarefa árdua de ser realizada, em virtude de se encontrar diferenças significativas de concepções e derivações acerca do tema. Além disso, o assunto guarda uma simplicidade aparente, que não revela a complexidade dos fenômenos que estão postos na realidade. A cultura em si se manifesta facilmente mediante seus pressupostos básicos, que são difíceis de se conhecer distintamente na prática (FLEURY e FISCHER, 1996).

No que tange às organizações é a partir dos anos 70 que a cultura assume uma posição de destaque. A influência e a confiança da administração das indústrias americanas preponderavam na época e pareciam inabaláveis, todavia, com a disputa pelos mercados ocasionados pelo desequilíbrio do poder mundial, a internacionalização de grandiosas corporações e outros acontecimentos possibilitaram que o Japão praticamente sem recursos naturais e sem energia prosperasse com sucesso num ritmo de crescimento acelerado, como líder do poder industrial.

Considere por exemplo, a eletrônica, o desempenho dos carros e outros produtos que passaram a demonstrar uma sólida reputação de confiabilidade, qualidade, valor e serviço. Mas o principal motivo do seu

sucesso foi devido a sua relação entre a cultura, a sua forma de vida em geral e sua administração (MORGAN, 1996; BASSETTI, 1998).

Desde então, diferentes teóricos passaram a se interessar pela temática. Porém, o estudo da cultura organizacional tomou impulso maior, na década de 80. Estudos mais profundos têm sido alvo dos interesses mais diversos, principalmente na área da administração, tema este, que vem sendo explorado em publicações científicas, conferências, seminários, dentre outros.

Schein (1992) menciona três razões que influenciaram o crescente interesse pela cultura organizacional. A primeira delas refere-se da possibilidade da cultura contribuir para o aprimoramento do processo de comunicação favorecendo a integração organizacional. A segunda diz respeito às novas tecnologias e como essas são influenciadas pelo ambiente da empresa e da cultura organizacional. E finalmente a última razão que estaria associada à idéia de que o estudo da cultura estimula o auto-conhecimento e desenvolvimento do universo organizacional.

Ademais, pesquisas nesse ramo têm buscado resultados mais eficientes e eficazes para a melhoria do desempenho organizacional, bem como, para conhecer-se com mais profundidade o comportamento, os perfis culturais e os valores que consubstanciam as organizações e até mesmo seu estágio de desenvolvimento perante a sociedade.

A esse respeito, Freitas (1991) comenta que o desenvolvimento econômico acelerado trouxe como resultado conseqüências a tecnoburocratização relacionadas à vida social e um desarranjo nos padrões culturais tradicionais.

É importante destacar que a cultura organizacional já foi discutido anteriormente, mesmo de maneira secundária, nas obras de diversos autores renomados. Inclui-se nesta lista, autores como: McGregor (desenvolveu as teorias X e Y), Maslow (destacou a importância de uma ambiência saudável



no trabalho), Katz e Kahn (elaboraram a tese de que as organizações sociais apresentam padrão distinto de sentimentos, valores e crenças coletivos que são transmitidos aos seus membros). O assunto em questão foi tratado a partir do enfoque da escola das relações humanas, cuja abordagem passou a privilegiar o aspecto humano na organização formal (COSTA, 1999).

Tudo está a indicar que em consequência da modernidade, um novo cenário se apresenta ocasionado pela quebra da uniformidade e dos padrões culturais, que até então eram vigentes e norteavam os valores e crenças da época. Percebe-se que há uma mudança profunda de valores impondo uma nova ordem social.

Essa nova ordem social tem sido impulsionada por um turbilhão da vida moderna. Grandes descobertas nas ciências físicas estão enunciando uma nova concepção do universo. Tais descobertas tem proporcionado um novo conhecimento acerca da realidade vigente criando novos ambientes humanos e destruindo os antigos; e gerando novas formas de vida mantendo-se num perpétuo estado de vir a ser (BERMAN, 1986; CAPRA, 1997).

Dentro desse âmbito, as organizações têm ocupado um lugar de destaque na vida do ser humano, e buscando refletir acerca desse argumento torna-se relevante entender melhor a cultura organizacional e suas influências no seu contexto.

É importante destacar que cada organização possui sua cultura que lhe é inerente e peculiar, com seus próprios valores. Costa (1999) argumenta que ela é resultante de vários fatores, dentre eles, história, tecnologia, ambiente, tamanho, processos administrativos, objetivos e as pessoas que ali trabalham na organização. Ele menciona que os valores destacam-se entre as características da cultura organizacional, pois são desenvolvidos pelos indivíduos no ambiente de trabalho. Tais valores na opinião do autor, talvez, sejam aqueles “que sofrem os primeiros e maiores impactos nos processos de mudança e inovação organizacional” (p. 20).

Com a finalidade de se esclarecer sobre o assunto e visando um direcionamento sob o ponto de vista teórico, inicialmente é salutar conceituar o termo cultura dentro de uma perspectiva antropológica e sociológica; bem como os aspectos relevantes das subculturas. Após essa contextualização, de acordo com os diversos autores estudar-se-á numa perspectiva mais ampla a cultura organizacional e seus elementos. Além disso, os valores organizacionais também serão estudados nas suas particularidades. E finalmente, apresentar-se-á a mudança cultural contemplando algumas questões que lhe são inerentes.

### **2.2.1 A natureza da cultura e subculturas**

No senso comum, o termo cultura diz respeito à erudição, ao saber, a bagagem intelectual, as experiências vivenciadas nos bancos escolares ou até mesmo, relacionada com a prática adquirida na vida pessoal. Outra maneira de se referir ao termo, na linguagem corrente é a idéia de polidez, de civilidade, de requinte, de formalidade no trato para com as pessoas em sinal de respeito mútuo e consideração (SROUR, 1998; BERNARDES e MARCONDES, 2000).

Por se tratar de um conceito que expressa toda uma gama de complexidade há necessidade de se construir teorias interpretativas, que tornem possíveis apreender os elementos simbólicos nas organizações. Buscando-se aprofundar o significado de cultura, numa perspectiva multidisciplinar e uma noção do desenvolvimento conceitual, inicialmente se faz necessário resgatar-se algumas das raízes sociológicas e antropológicas que tem sido aplicado no contexto das organizações formais. A partir dessas propostas, conceituais ou abordagens, se possibilitará o entendimento das diferentes culturas que permeiam os ambientes empresariais. Nesses termos, conforme Motta e Caldas (1997, p. 16), a “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”.

Dentro deste contexto, estudos referentes sobre a cultura tendo por enfoque a sociologia e a antropologia, foram trazidos para o interior das organizações formais. Conforme Costa (1999) as organizações representam em menores proporções, as características e valores da sociedade em que estão inseridas, “além do que, são de fato organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria” (p. 37). Partindo-se dessa premissa, primeiramente, um dos aspectos sob o qual a cultura se apresenta é da sociologia. Trata-se de uma ciência, que procura entender as relações que se estabelecem entre indivíduos que coabitam num mesmo grupo social.

Na visão de Fleury e Fischer (1996), na corrente sociológica o interesse da análise cultural é o interacionismo simbólico, em outras palavras, significa dizer que a preocupação central é analisar a forma de como se constitui o universo simbólico. Tal universo pode ser representado por um conjunto de significados que são compartilhados pelos indivíduos e posteriormente são transformados em normas através do processo de socialização primária e secundária. Esse universo possibilita atribuir consistência, justificativa e legitimidade as normas.

Entre os sociólogos, uma corrente que merece consideração para se avaliar a cultura é a do interacionismo simbólico, cujos autores mais famosos são Erving Goffman e Peter Berger. Estes autores procuram explorar em sua obra intitulada de *The Social Construction of Reality*, o processo de elaboração do universo simbólico. Em algumas questões centrais, a obra se refere à cultura (FLEURY e FISCHER, 1996).

Para ambos, o indivíduo percebe que existe uma relação entre os significados por ele atribuídos ao objeto, bem como, os significados dados pelos outros. Ressaltam que neste processo de objetivação, um elemento fundamental é a produção de signos, em outras palavras, os sinais que têm significados.

A linguagem, por exemplo, apresenta um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados; ela forma campos semânticos, ou zonas de significados. Por outro lado é importante destacar que ao transferir a visão de mundo a uma nova geração, faz-se necessário à legitimação desse conhecimento. A esse respeito, Fleury e Fischer (1996, p. 17) esclarecem que:

A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados: tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados já atribuídos aos processos institucionais.

O processo de legitimação também se faz nas organizações, onde é possível observar como determinados símbolos são gerados. Assim é que, procedimentos implícitos e explícitos também são criados para legitimá-los. Ainda sob o ponto de vista sociológico da cultura faz-se necessário destacar duas linhas de pensamentos, que muito colaboram no sentido de se entender o relacionamento humano. Essas duas correntes correspondem às idéias de Habermas (1983) e de Robbins (1983).

Habermas (1983) menciona que a cultura organizacional representa o conjunto aceitável de procedimentos e atitudes, que *a priori* se origina da identidade individual, identidade essa, que se forma a partir de uma lógica de relacionamentos e delimitações sociais. Posteriormente passa a ser o conjunto de normas estruturadas, que determinarão o comportamento e o papel que o indivíduo deve exercer na coletividade como um todo.

Robbins (1993) expressa uma outra linha da visão sociológica de cultura. É uma visão que compreende uma análise focalizada para a organização empresarial. A seguir enuncia o seu entendimento a respeito do conceito de cultura em cinco pontos:

- a) A cultura representa como sendo uma percepção compartilhada por todos os membros da organização;

- b) Para o autor são cinco características que dão consistência para o conceito de cultura, são eles:
- Autonomia individual: significa responsabilidade, independência e oportunidade para exercer iniciativas;
  - Estrutura: diz respeito ao aspecto formal das linhas de subordinação;
  - Orientação de recompensas: refere-se a promoções de cargo e ênfase em lucros e vendas;
  - Considerações: representam a maneira de se apoiar os relacionamentos com os superiores;
  - Conflitos: indicam os níveis de conflitos existentes nos relacionamentos entre colegas
- c) Cultura é um termo descritivo: refere-se como os funcionários percebem os cinco itens referendados.
- d) A cultura identifica ou distingue uma empresa da outra. Significa dizer que cada empresa possui uma característica que lhe é própria, genuína e exclusiva.
- e) Os conceitos podem ser classificados em individuais (autonomia), grupais (considerações e conflitos) e organizacionais (estrutura formal e orientação de recompensas).

Para o autor, a cultura influencia o comportamento do indivíduo na organização e determina a forma com que os procedimentos devem ser executados. Todavia, essa influência ocorre de forma parcial. Robbins (1983) argumenta que “em geral entendemos que a satisfação será mais alta quando houver congruência entre as necessidades individuais e a cultura” (p. 463).

Para o entendimento da sociologia pode-se alegar que a cultura se expressa, no cotidiano, como um conjunto de normas desenvolvidas por um grupo de pessoas, conjunto esse que se transmite e se modifica com o tempo. Tais normas são capazes de determinar os comportamentos individuais que podem ser aceitos nos relacionamentos e que também

possam contribuir de forma significativa, para a formação da identidade individual e do grupo. Em síntese, a cultura caracteriza e estabelece distinção entre os grupos.

Outra abordagem, que auxilia entender melhor sobre o significado de cultura é a visão antropológica, cuja dimensão se concretiza no plano simbólico. Há uma tendência entre os antropólogos, de compreenderem os padrões culturais como um modelo. Modelo esse, que permite elaborar-se uma estrutura que torne possível atribuir significado a certas ações.

Conforme Grotto (2001), os diferentes modos de vida entre povos e nações têm sido um fator importante para os estudos antropológicos. Pois desde a antiguidade, pensadores já teciam reflexões acerca da existência de costumes, modos de vida, práticas e crenças de diferentes povos. Porém foi somente a partir do século XIII que houve uma preocupação maior com este assunto, em razão dos grandes descobrimentos ocorridos nos séculos XV e XVI. Na ocasião, navegadores europeus tentaram interpretar os costumes dos povos cujo contato se estabeleceu nesta época. Dessa forma a antropologia tem concentrado seus esforços nos agregados de pessoas que normalmente ocupam uma única região e compartilham uma maneira de viver em sociedade.

Pelto (1971) alega que a antropologia cultural diz respeito ao social, aos padrões de comportamento socialmente aprendido, com base nos processos simbólicos. Corroborando as afirmações desse autor, Marconi e Prescottto (1989) acreditam que a cultura representa o foco central e essencial da ciência antropológica e seu significado compreende os modos comuns apreendidos na vida transmitidos pelos indivíduos, grupos e organizações.

Oliveira e Kassoy (1989) comentam que o verdadeiro estudo da cultura, necessita de uma ajuda etnológica e não estritamente da administração. Dentro desse contexto, a ótica gerencial traz em seu

conteúdo, na maioria das vezes, uma nova forma de controle social em vez de favorecer ao autêntico desenvolvimento da organização.

Kluckhohn (1972, p. 13) parte de um dilema ao enunciar o seguinte questionamento:

A antropologia oferece uma base científica para o estudo do dilema crucial do mundo de hoje: como podem povos de aspectos diferentes, línguas mutuamente ininteligíveis e modos de vidas dessemelhantes seguir vivendo pacificamente juntos?

Conforme esse autor, a antropologia faz lembrar o mesmo dilema que se encontra no interior das organizações. Um exemplo que pode ser citado é quando se trabalha na área de produção de uma fábrica, onde se vivencia uma realidade cultural, com aspectos relativamente distintos de indivíduos que trabalham em outras áreas, como *marketing* ou finanças.

O processo de comunicação entre as diversas áreas de uma organização sofre influência dos significados que cada indivíduo representa para cada grupo. Diante desse processo é preciso deixar claro que os conflitos precisam ser gerenciados para que os objetivos comuns possam ser atingidos.

De acordo com o enunciado acima se pode perceber e entender a cultura sob vários ângulos. Uma primeira percepção antropológica estabelece que o estágio atual da cultura de uma sociedade é resultante de uma evolução contextualizada. Tendo como base essa premissa pode-se considerar que mudanças culturais ocorrem em função da introdução de novos elementos no sistema cultural.

Taylor (1975, p. 29) compartilha com essa assertiva, quando menciona que:

A cultura ou civilização, em sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade.

Esse conceito revela como característica principal, a diferença entre culturas como resultante das diferentes fases de desenvolvimento em que se encontrem. De acordo com esse conceito, o conhecimento, crenças, costumes e hábitos fazem parte dos elementos da cultura. Tylor (1975) argumenta ainda que esses elementos da cultura empresarial estão em constante evolução.

A antropologia cultural apresenta também uma outra compreensão sobre a cultura. Ela entende que toda evolução ou mudança cultural ocorre somente quando existe a inserção de um novo elemento oriundo de outra cultura.

Kuper (1978) afirma que, as culturas resumiam-se em “miscelâneas de traços, tomados de outras, em que os traços superiores se deslocam de um centro para fora como as ondas produzidas pela pedra que se lança num lago” (p. 13). Significa dizer que a ocorrência de mudanças culturais depende de que as novas gerações aceitem os símbolos introduzidos. Em outros termos, quando uma sociedade atribui uma relevância maior às pessoas mais velhas, principalmente no que elas dizem, procurando ouvi-las, respeitá-las em seus posicionamentos, bem como cumprir suas determinações, aí então se passa a assimilar e valorizar o passado. Os símbolos são transmitidos de geração a geração, e conseqüentemente encontra-se uma maior dificuldade de se mudar a cultura.

Marconi e Prescottto (1989, p. 267), numa terceira percepção antropológica consideram que:

Qualquer traço cultural ou costume, qualquer objeto material ou qualquer idéia, como a escarificação, o fogo, uma peça de cerâmica, a noção de deus ou deuses etc., que existem no interior das sociedades, tem funções específicas e mantêm relações com cada um dos outros aspectos da cultura para a manutenção do seu modo de vida total.

Malinowski (1975) compreende que os pertences materiais do homem, ou seja, seus artefatos, seus edifícios, suas embarcações, seus



instrumentos e armas, e até mesmo a parafernália litúrgica de sua magia e sua religião, enfim todos esse elementos constituem um dos aspectos mais evidentes e tangíveis da cultura.

Percebe-se que há uma concordância das idéias de Marconi e Prescottto (1989) e Malinowski (1975), sob o aspecto do simbolismo como representação cultural, pois procuram relacionar todos artefatos da cultura com seu uso ou função na sociedade. Vale mencionar que todos os elementos culturais que não apresentam uso definido como materialização dos valores na cultura, normalmente são deixados para trás ou simplesmente eliminados pela sociedade. Poderia-se nesse caso fazer uma analogia com o contexto empresarial, ou seja, quando os sistemas que não cumprem suas funções ou não acabam produzindo valor, também deixam de ser utilizados pela organização.

Os antropólogos apresentam uma quarta dimensão da cultura, sob uma perspectiva dos sistemas abertos, com a relação de cultura, biologia, e o meio ambiente. Segundo essa concepção, a evolução da cultura se dá pela interação do homem com seu ambiente. Existe mútua relação de dependência e influência, à medida que o homem altera a configuração do meio.

Nesse sentido, entende-se que a cultura é um complexo de relacionamentos de significados, partilhados através de padrões pelos indivíduos de uma sociedade. Existe a possibilidade de tais padrões possuírem significados infinitamente diferentes; logo, vê-se a cultura como uma rede infinita de significados, sejam eles objetivos ou configurações abstratas de idéias.

A partir desta contextualização, pode-se entender que a cultura se constitui de valores, crenças e hábitos. Ela implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências objetivas e subjetivas dos indivíduos. A cultura regula o comportamento, as idéias, os

pensamentos, enfim, a visão de mundo das pessoas no interior das organizações. Em síntese, também faz distinguir uma sociedade da outra.

Para encerrar o assunto, mesmo compreendendo-se que o tema não se esgota nestes ensaios, sob o ponto de vista sociológico ou antropológico é oportuno lembrar que a diversidade de definições que se atribuem ao tema da cultura organizacional são oriundos de acordo com os modelos teóricos e raízes antropológicas (SMIRCICH,1983).

Em contrapartida, Costa (1999) argumenta que os conceitos sócio-antropológicos presenciados na cultura começam a ser aplicados no contexto das organizações, com o intuito de promover mudanças com maiores possibilidades de sucesso. Busca-se atuar no nível de integração interna e viabilizar estratégias de adaptação do macro-ambiente externo. Vale destacar \*\* que não existe um consenso entre os estudiosos a respeito da cultura organizacional.

Bernardes e Marcondes (2000) anunciam que as sociedades não são homogêneas, pelo contrário, apresentam diferenças no que diz respeito à posição social, a renda e a diversidade do *habitat* onde vivem. Com base nessa explanação pode-se observar peculiaridades que são próprias de um determinado grupo social. Peculiaridades que caracterizam a existência de subculturas.

Na concepção dos autores, a subcultura descreve os segmentos da cultura total de uma sociedade. Na realidade, são ramificações da cultura mais ampla de uma comunidade ou empresa. Pode-se citar como exemplo, a Seção de Vendas de uma loja que apresenta funções muito diferentes das da Seção de Compras e Seção de Pessoal. Tal diferenciação provoca diversos processos de trabalho, normas de procedimento, atitudes e sentimentos.

Podem existir diferentes antagonismos entre as subculturas. Porém faz-se necessário destacar que as mesmas "características enumeradas na

definição de cultura são válidas para as subculturas, apenas variando seu conteúdo [...]”. (BERNARDES e MARCONDES, 2000, p. 22)

Os autores acrescentam ainda que, dentro de uma subcultura pode existir uma contracultura que se opõe à cultura mais ampla contestando seus valores, seus padrões e filosofia. Na organização é possível ocorrer a formação de subculturas e contraculturas. No caso específico das contraculturas é importante o administrador ficar atento a esses fatos para administrar da melhor forma possível os conflitos existentes no interior da organização e atender as reais as suas necessidades. Lembrando que pode significar um campo com riscos de pisar em minas pronto a explodir.

### **2.2.2 Conceitos e elementos da cultura organizacional**

Para Motta (1997), ao se acreditar na existência da cultura organizacional aceita-se imediatamente que existem um conjunto de características que é inerente a cada organização, e, que portanto, a diferencia das outras. Tal conjunto determina e condiciona comportamentos, e que por sua vez, os denominados comportamentos servirão de alicerce as provocações ambientais, a forma como cada organização irá agir ou reagir às demandas oriundas do macro-ambiente.

Esse autor argumenta também que a organização tende a defender e preservar determinados hábitos que lhe são próprios, e que em épocas anteriores garantiram a sua sobrevivência. Esclarece ainda que forças externas ou exógenas podem possibilitar mudança e inovação na organização proporcionando também a produção de novas idéias.

Alguns autores, como Oliveira (1986) preferem tratar o tema incluindo os fatores formais e informais da organização. Outros (TOLEDO e MILIONI, 1986), por exemplo, a consideram apenas constituída pelos fatores informais concentrando-se nos aspectos comportamentais da manifestação do fenômeno

organizacional. E há ainda (KATZ e KAHN, 1978) que se utilizam o termo como sinonímia de clima organizacional.

Nos últimos anos, há uma preocupação em se entender os aspectos simbólicos da cultura organizacional, por isso ela tem sido foco de estudos em muitos contextos formais. A complexidade dos fenômenos postos na realidade organizacional atingiu uma dimensão tamanha quase incontrolável, cujos princípios racionais que normalmente guiaram o seu interior tiveram que dar oportunidade de se abordar questões mais subjetivas dentro da teoria organizacional. Dessa forma estimulou-se o desenvolvimento de pesquisas voltadas à temática.

Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991) consideram que o interesse renovado pelo termo cultura organizacional foi desencadeado pelas mudanças revolucionárias da tecnologia aos valores sociais passando por dimensões tradicionais da organização. Tais mudanças costumam ocasionar insegurança, desorientação e tensão, tornando necessário enfatizar novos valores na construção nas dimensões simbólicas das organizações.

Tavares (1993, p. 57) analisa a cultura organizacional da seguinte forma:

[...] um conjunto de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as de uma cultura. Qualquer organização ou grupos de pessoas, interagindo ordenadamente, em busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura.

Significa dizer que o nascimento de uma cultura em uma organização acontece mediante um processo. Ela não nasce com uma cultura. Esse processo envolve uma construção ao longo do tempo, onde as pessoas que trabalham na organização compartilham dessa construção.

Para Freitas (1991, p. 7):

[...] uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, interna e externamente, através da exteriorização de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar e de interagir, que emerge, via estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas no meio externo pelas pessoas nas posições dirigentes.

Esses são alguns conceitos para se entender a cultura organizacional. Esse último conceito revela uma preocupação com a força de um dos elementos da cultura organizacional que são os pressupostos subjacentes. Referindo-se aos elementos que constituem a cultura organizacional, Freitas (1991) menciona que esses elementos fornecem uma interpretação para os indivíduos na organização. A autora agrupa esses elementos em oito dimensões, são eles: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e; comunicação.

Porém, dependendo do entendimento de outros autores, como, por exemplo, Alves (1997) e Schein (1992), outros elementos podem dar embasamento à cultura organizacional: artefatos visíveis; sistemas de crenças e valores; sistemas de comunicação; sistemas de símbolos; ambiente organizacional; sistema gerencial-administrativo; processo decisório; endoculturação e treinamento e; cooperação e competição.

Por sua vez, na linha de raciocínio de Handy (1978) tais elementos são sintetizados da seguinte forma: história e propriedade; tamanho; tecnologia; metas e objetivos; ambiente e; as pessoas. Na concepção do autor eles influenciam e identificam a cultura organizacional.

Como se pode perceber alguns elementos apresentam pontos congruentes e predominam na literatura administrativa ou na maioria das listagens da cultura organizacional; nesse sentido, a seguir, revelar-se-á os principais elementos que compõem a cultura organizacional da presente dissertação: artefatos visíveis; tecnologia; valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias ou sagas e mitos; tabus; heróis; normas; e; comunicação.

Os artefatos visíveis referem-se normalmente ao nome da organização, logotipo, arquitetura, *layout*, *slogan*, portarias, tipo de mobiliário, quadros de avisos, cartazes, comunicação visual, vestuários, paisagismo, bandeira, cores. Alves (1997) alega que os artefatos visíveis perpetuam com frequência o sistema de valores que são predominantes no universo organizacional, em síntese, eles fornecem informações complementares sobre a cultura organizacional.

A tecnologia, para Champion (1985), em seu sentido mais amplo, envolve métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são utilizados na execução de qualquer trabalho a ser realizado no âmbito organizacional. Todavia, o conceito vai além das máquinas e equipamentos (tecnologia de operações), inclui também o conjunto de conhecimentos que devem ser utilizados na consecução dos objetivos organizacionais visando maior economia e um nível de qualidade superior nos serviços e produtos.

Os valores para Freitas (1991) estabelecem o coração da cultura, cuja finalidade é fixar os padrões que devem ser seguidos na organização. Eles representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio ambiente e guiam o comportamento diário dos indivíduos na organização. Além disso, eles visam o atingimento do sucesso organizacional. Os valores serão explorados posteriormente, em outra seção especial, com maior profundidade tendo em vista os objetivos propostos nessa pesquisa.

As crenças e pressupostos são elementos que são introjetados na organização de forma inconsciente e normalmente são inquestionáveis. Freitas (1991) esclarece que eles são usados como sinônimos para indicar aquilo que é tido como verdadeiro na organização. Já os pressupostos atendem uma necessidade humana de consistência e ordem. Eles referem-se as avaliações que as pessoas emitem ao analisar um produto bem-sucedido, os consumidores e o mercado. Em outras palavras, que funções devem ser consideradas relevantes na organização e até mesmo como devem ser motivadas e administradas.

Os ritos, rituais e cerimônias na concepção de Tomei e Braunstein (1993) dizem respeito às atividades de expressão, representação e dramatização que são prescritas pela organização. Elas constituem-se de um conjunto elaborado e planejado dessas atividades; ademais, acompanham o ciclo de vida da organização e consolidam as diversas formas de expressão da cultura organizacional. Nesse sentido, as regras organizacionais são consolidadas e convencionadas por meio dos ritos, rituais e cerimônias através das interações sociais. Os ritos organizacionais mais conhecidos são os de degradação, de redução de conflitos, de integração e celebração, de reforço e de renovação.

As estórias ou sagas e mitos fornecem informações a respeito da organização por meio de narrativas baseadas em eventos que ocorrem no seu interior. As estórias e mitos têm por finalidade restaurar o comportamento existente na organização e também contribuem para destacar como este comportamento deve se ajustar ao contexto organizacional. Na interpretação de Costa (1999) as estórias são simbólicas e flexíveis e, portanto possibilitam ser interpretadas e transformadas de acordo com a situação em que devem ser postas em prática. Em geral, elas abordam temas relacionados às políticas e práticas de recursos humanos, como por exemplo, a questão da segurança e controle. No que se refere aos mitos, eles dizem respeito a estórias consistentes, que são adicionados com os valores organizacionais e que dão sentido a organização; porém não são confirmados pelos fatos.

Os tabus são elementos que orientam o comportamento organizacional. Tais elementos salientam o não-permitido, evidenciando dessa forma o aspecto disciplinar da cultura. Conforme Freitas (1991), embora se trate de um elemento cultural de destaque na literatura especializada, ainda constata-se a quase total ausência de referência aos tabus organizacionais. Em resumo, os tabus são associados freqüentemente às proibições, as infrações e as sanções que são empregadas na organização em consequência de certas representações que se fazem no seu interior.

Os heróis para Freitas (1991) representam os grandes líderes da organização, pois personificam os seus valores e condensam sua força. São os responsáveis pela criação e formação da imagem institucional e servem de ponto de referência ou modelo para os colaboradores da organização.

As normas estabelecem os padrões de conduta que devem ser seguidos ou partilhados pelos indivíduos na organização por meio de punições ou recompensas. Na opinião de Gibson *et al.* (1981), as normas apresentam as seguintes características: a princípio são formadas e relacionadas com as coisas que têm significação para o universo organizacional. Enfim, elas estão presentes em qualquer cultura organizacional influenciando o comportamento de todos os indivíduos. Corroborando as afirmações de Gibson *et al.* (1981), Costa (1999) acrescenta que as regras são originadas a partir das crenças, dos pressupostos e valores que vigoram na organização. Elas podem estabelecer formalmente as regras escritas ou informalmente um instrumento de controle social.

A comunicação conforme Moran (1998, p. 9) refere-se a um campo de trocas e de interações. Por meio dela é possível perceber, expressar e relacionar-se com os outros. A comunicação permite “entrar em sintonia, aproximar, trocar intercambiar, dialogar, expressar, influenciar, persuadir, convencer, solidarizar, tornar transparente, comungar”.

De acordo com o exposto, os elementos constitutivos da cultura organizacional refletem as escolhas e preferências que determinada organização assume no dia-a-dia. Eles orientam comportamentos, atitudes e decisões que devem ser feitas. É importante mencionar que esses elementos possibilitam o melhor conhecimento da cultura organizacional e de suas manifestações (COSTA, 1999).

Referindo-se a cultura organizacional, ela expressa através de seus valores, as idéias sociais e as crenças que os indivíduos compartilham no ambiente de trabalho. Conforme Dellagnelo (2000), a idéia de cultura utilizada como referência para um estudo mais amplo, comporta não somente



o sistema de idéias contido no campo simbólico, o qual consubstancia a identidade organizacional. A autora observa que, nesse contexto, também se incluem os mecanismos culturais elaborados para manter e mudar tais sistemas de idéias, denominados de liderança, regras não escritas e orientação externa. A liderança exerce um papel crítico na criação de uma ideologia que serve de base aos ideais do universo organizacional, sendo que as regras não escritas solidificam as crenças sobre a maneira adequada de se comportar e proceder. Já na orientação externa, nela, se exercitam as referências do relacionamento da organização com o ambiente.

Para dar um embasamento mais consistente ao problema de pesquisa proposto na presente dissertação buscou-se como referencial teórico às idéias de Volberda (1998). O referido autor apresenta categorias que indicam quando uma cultura organizacional é conservadora ou inovadora. A seguir apresentar-se-á na Figura 6 uma análise da cultura organizacional.

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Conservadora</b>		<b>Inovadora</b>	
<b>Formação da identidade</b>				
- Comunalidade	Forte			Fraca
- Extensão	Estreita			Ampla
- Homogeneidade	Homogênea			Heterogênea
<b>Liderança</b>				
- Estilo de liderança	Instrusivo	Consultativo	Participativo	Delegativo
- Abordagem de planejamento	<i>Blueprint</i>	<i>Mixed-scanning</i>	<i>Muddling through</i>	
- Atitude gerencial	Roteiro	Heurístico	Improvisação	
<b>Regras não escritas</b>				
- Disciplina dominante	Forte			Fraca
- Socialização	Forte			Fraca
- Atitude entre formal e real	Inequívoca			Equívoca
- Tolerância e ambigüidade	Baixa			Alta
<b>Orientação externa</b>				
- Foco	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo	
- Abertura	Estreita			Aberta
- Atitude de planejamento	Homogêneo	Inativo	Proativo	Interativo

**Figura 6 – Cultura Conservadora e Cultura Inovadora**

Fonte: adaptado de Volberda (1998).

A primeira categoria sugerida pelo autor refere-se a formação da identidade organizacional. Nela visa-se compartilhar valores, normas e

percepções. Tal compartilhamento proporciona aos indivíduos na organização um sentido de união, um sentimento de propósito comum (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999). A formação da identidade identifica-se pela missão, histórias, mitos, valores e crenças que são predominantes no contexto organizacional.

Volberda (1998) identifica três pontos que considera importante na formação da identidade, são eles: a comunalidade, a extensão e a homogeneidade. A comunalidade descreve a extensão em que a identidade da organização é compartilhada entre os seus membros. Esse compartilhamento deve ser único. No que diz respeito à extensão, o autor alega que normalmente a extensão é manifestada na missão e nos objetivos da organização, por meio de uma rica coleção de valores e crenças. E finalmente a homogeneidade refere-se a existência de subculturas existentes na organização que convivem sob um 'guarda-chuva' mais amplo de uma cultura geral.

Ao reportar-se a Stoner e Freeman (1999), pode-se verificar a definição de liderança como sendo um processo de dirigir outras pessoas e influenciar as atividades ou o comportamento desses indivíduos. Com sua disposição de aceitar as ordens do líder, os indivíduos na organização ajudam a definir o *status* do líder, tornando possível o processo de liderança.

Stoner e Freeman (1999), ao referirem-se ao estilo de liderança argumentam que o ele corresponde à combinação do comportamento de direção e da colaboração por parte das chefias. As funções de liderança tendem a ser expressas em dois estilos de liderança: administradores que têm um estilo orientado para a tarefa e os administradores com um estilo orientado para os empregados. O primeiro estilo corresponde aqueles que supervisionam de perto os seus empregados, tentando garantir que a tarefa seja executada com êxito. O segundo diz respeito aos administradores que tentam motivar seus empregados, em vez de controlá-los.

Nesse caso, na opinião de Volberda (1998), são possíveis quatro estilos de liderança: intrusivo, consultivo, participativo e delegativo. Intrusivo é aquela liderança com forte enfoque na direção e pouca colaboração. A liderança do tipo consultivo apresenta um forte enfoque na direção e com muita colaboração. Já o estilo de liderança participativo refere-se a liderança com pouca direção e muita colaboração. E finalmente o estilo delegativo é quando se identifica pouca direção e pouca colaboração.

Para Kwasnicka (1995), apoiada na abordagem de planejamento, a organização pode escolher suas metas baseando-se em estimativas e previsões futuras. O planejamento possibilita dar forma e direção aos esforços da administração e prepara a organização para as mudanças adaptativas e inovativas. Para a autora, o planejamento em uma organização envolve o Planejamento Estratégico e Planejamento Tático ou Operacional. O Planejamento Estratégico diz respeito a uma atividade em longo prazo. E quando se refere a um tempo mais curto, passa a ser considerada Planejamento Operacional ou Tático.

Nesse sentido, Volberda (1998) considera três abordagens, a saber: *Blueprint ou synoptic*: significa preocupar-se com o estabelecimento de objetivos estáveis, bem como o desenvolvimento de planos integrados para que possam ser atingidos. *Muddling Through*: procura dar destaque a natureza interativa do planejamento e nesse caso deve-se ter a necessidade de fazê-lo ou refazê-lo com inúmeras opções que devem ser mantidas em aberto. *Mixed-scanning*: esta abordagem é semelhante a anterior, ou seja, os líderes procuram desenvolver uma visão de longo prazo e prosseguem passo a passo a partir dessa para outras decisões de curto prazo. Vale destacar que nessa situação específica deve-se estabelecer uma visão global ou holística do contexto a ser avaliado.

Volberda (1998) complementa que a atitude gerencial descreve a extensão em que os líderes podem considerar a administração como sendo do tipo rotinização ou improvisação. Nesse sentido é salutar conhecer os seguintes termos ou tipos: rotinização do trabalho – o foco está contido na

especificação de procedimentos e atividades. Quanto à gerência heurística o autor considera que nesse tipo específico, há o reconhecimento de que não é possível especificar tudo com antecedência principalmente quando se trata das grandes mudanças que estão ocorrendo no mundo atual, porém algumas prioridades podem ser estabelecidas para se formar uma base consistente de ferramentas quase analíticas para detectar problemas mal definidos.

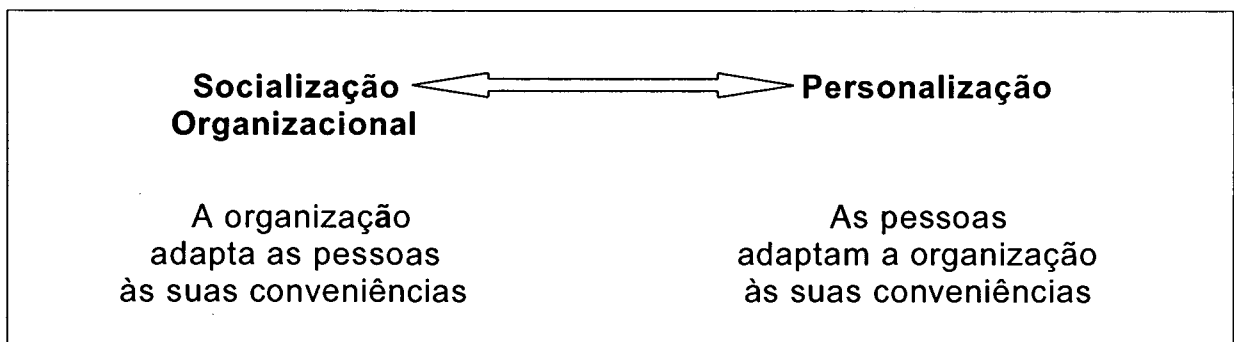
Para Chiavenato (1999), inicialmente a palavra disciplina tinha como significado conformidade pura e simples dos indivíduos perante as regras e normas que a organização impunha. Dentro desse âmbito havia necessidade de um controle intenso e rígido que visava fiscalizar o comportamento dos membros da organização. O lema era pontualidade, assiduidade, obediência ao chefe e ordem no ambiente organizacional; quase não havia uma preocupação com o alcance de metas e resultados.

Na contemporaneidade, o termo disciplina denota como os indivíduos conduzem a si próprios de acordo com as regras e procedimentos estabelecidos pela organização. Significa dizer que o indivíduo deve ter uma autodisciplina e autocontrole. Refere-se também ao controle exercido pelos próprios membros da organização, sem necessidade de monitoração.

Na atualidade, a forma mais utilizada de procedimento disciplinar é a disciplina progressiva. Diz respeito a diversas etapas de “intervenções progressivas e paulatinas que dão ao funcionário a oportunidade de atingir seu comportamento antes que seja desligado da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 357). Quanto à disciplina dominante Volberda (1998) descreve a extensão em que as regras não escritas no interior da organização são dominadas por valores e práticas estabelecidos pela profissão ou disciplina.

Ao referir-se a socialização organizacional, Chiavenato (2000) descreve a extensão em que as regras não escritas e regulamentos internos são completamente mantidos e explicados no interior da organização. Após serem recrutados e selecionados os novos participantes passam a ser

condicionados mediante a prática de cerimônias de iniciação e de aculturação social às filosofias predominantes na organização. Nesse processo, os indivíduos integram a cultura organizacional seguindo as bases e premissas determinadas pela organização. Esse processo, muitas vezes, entra em conflito com as tentativas de socialização realizadas pela organização e o indivíduo. Pois se trata de um processo bidirecional, em que ambos procuram influenciar e adaptar conforme as suas necessidades e objetivos. A seguir procura-se retratar com fidedignidade a situação mencionada.



**Figura 7 – Os Dois Lados do *Continuum* da Adaptação Mútua entre Pessoas e Organizações**

Fonte: Chiavenato (2000, p. 261)

Tal situação pode ser analisada de acordo com um processo de duas mãos. Na realidade, a adaptação é mútua em busca de uma simbiose onde cada um atua sobre o outro. O período inicial de emprego pode retratar esse diagnóstico, revelando-se que é justamente nessa fase que a adaptação é mais lenta e difícil. Em síntese, o novo participante deve se adequar à nova realidade em que está inserida, em conseqüência, a organização também deve se ajustar um ao outro.

Com relação à atitude formal ou real, Volberda (1998) assinala que ela reflete a extensão em que os indivíduos na organização avaliam ou valorizam as diferenças existentes entre o real e o formal. Quanto mais os indivíduos tenderem a reduzir ou diminuir a lacuna entre as duas realidades maiores serão a possibilidade para a flexibilidade. Porém, se as regras formais forem mais enfatizadas, mais limitado tende a ser o potencial para a flexibilidade.

Para Volberda (1998), a tolerância à ambigüidade descreve a extensão em que as regras não-escritas deixam algum espaço para manobras. Vale mencionar que estas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças.

Quanto à orientação externa o referido autor indica que a ela reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com o seu ambiente global. Nesse caso a flexibilidade depende do enfoque de cada pessoa na organização, isto é, depende da abertura e da atitude de planejamento de cada indivíduo da organização frente ao ambiente. Já o foco descreve as idéias compartilhadas pelos indivíduos no contexto organizacional.

A abertura representa a extensão em que os membros da organização consideram-na sensíveis aos desenvolvimentos externos. A atitude de planejamento descreve as crenças dos indivíduos na organização e a extensão em que a ela pode controlar seu ambiente ou ser sujeita as forças internas. Nesse caso são possíveis quatro posições: reativo: significa manter as posições atuais. Inativo ou proativo: refere-se a tentar adaptar-se a um futuro possível. Interativo: significa desenvolver uma visão de longo prazo e ter em mente um quadro idealizado de futuro, de adaptação e de controle da situação.

Após o esclarecimento dos termos, bem como a caracterização da cultura organizacional quanto aos seus diferentes aspectos pode-se perceber a predominância de uma cultura conservadora ou inovadora. Volberda (1998) esclarece: a cultura conservadora tende a ter uma identidade forte e homogênea dentro de uma amplitude estreita. Em relação ao líder, esse aplica um estilo diretivo. Também se observa um grande repertório de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante desenvolvida mediante os processos de socialização no interior da organização. Verifica-se ainda uma baixa tolerância à ambigüidade. É pertinente ressaltar que essa cultura tem uma orientação externa fechada, ou seja, predomina-se uma visão de curto prazo buscando manter suas posições atual no mercado ou reativa.

A Cultura inovadora apresenta uma fraca e heterogênea identidade, mas com uma grande amplitude. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegativo e são destinados à improvisação. Nessa cultura observam-se apenas algumas regras não escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante (livre troca de conhecimentos e informações). Identificam-se também fracos processos de socialização e uma alta tolerância à ambigüidade. Exceções envolvendo violações às regras formais são possíveis. E finalmente a orientação externa é muita aberta e focada no longo prazo.

Para Chiavenato (1999), a cultura conservadora ou não-adaptativa se expressa da seguinte forma: as organizações que preservam culturas conservadoras “se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes, e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo” (p. 144). A cultura conservadora procura se manter inalterada, mesmo diante das mudanças que prescrevem a realidade.

Chiavenato (1999) atribui outro sinônimo para a cultura inovadora, denomina-a de cultura adaptativa. Esse tipo de cultura caracteriza-se pela criatividade, inovação e mudança. Observa-se uma constante revisão e atualização de suas idéias, valores e costumes. A meta é mudar com a finalidade de se adaptar a nova realidade para assegurar atualização e sucesso. Mas também é indispensável buscar-se a estabilidade para garantir a identidade organizacional. Para ilustrar o que foi explanado até o momento, a seguir apresentar-se-á Figura 8 que identifica essa linha de raciocínio.

	<b><i>Culturas Adaptativas</i></b>	<b><i>Culturas Não-adaptativas</i></b>
<b><i>Normas de Comportamento</i></b>	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir a seus legítimos interesses,, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.

<p><b>Valores Compartilhados</b></p>	<p>Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativo).</p>	<p>Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.</p>
--------------------------------------	---	--

**Figura 8 – Culturas Adaptativas e Culturas Não-Adaptativas**

Fonte: Chiavenato (1999, p. 144)

Após essa discussão é importante enfatizar que cada organização apresenta uma cultura que lhe é própria, seja ela conservadora/não-adaptativa ou inovadora/adaptativa, pois constitui sua personalidade e características que lhes são inerentes. A cultura exprime a identidade da organização, por isso, ela deve agregar valor aquilo que faz, seja através da criatividade ou inovação. Em última análise, ela constitui importante fator decisivo do sucesso ou de fracasso organizacional. Com este embasamento, a seguir será explanado a respeito dos valores organizacionais.

### 2.2.3 Valores organizacionais

De acordo com as definições de cultura organizacional há um ponto que pertence à maioria delas. Esse ponto reside na questão dos valores que surgem em quase todas as definições como sendo elementos essenciais na identificação da manifestação da cultura dos grupos sociais humanos. Tavares (1993), ao abordar sobre o tema destaca a importância dos valores para o estudo da cultura, onde menciona que os valores representam os fundamentos básicos das diferentes culturas, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito próprios de cada grupo.

Normann (1993) afirma que a cultura organizacional decorre de dois tipos de fontes. A primeira corresponde ao macro-ambiente, em outras palavras, é o local onde a organização funciona dentro de uma sociedade mais ampla, com suas tradições e um sistema de valores e crenças. A segunda refere-se ao campo da administração, cuja representatividade se dá



pelas normas, valores, e crenças. Esses elementos representam a essência dos princípios filosóficos que se originam no interior da organização.

Nessa concepção, Costa (1999, p. 53-54) argumenta que:

Em geral os valores – que o autor prefere denominar de idéias dominantes – não apenas guiam o comportamento operacional diário, como também estruturam o desenvolvimento da organização a longo prazo, manifestando-se na linguagem usada e também no pensamento; no que está altamente valorizado (recompensas, escolha dos heróis e o que é considerado bom ou ruim) e; em muitos outros assuntos práticos diários que têm efeito profundo na energia das pessoas e na eficiência com que ela está sendo usada.

Já na visão de Freitas (1991), os valores representam as regras e conceitos básicos numa organização. Eles constituem o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser almejados por todos na organização. As normas, valores e crenças orientam a todos na organização mediante senso de direção. Além disso, esses elementos orientam também, o comportamento operacional diário das pessoas.

De forma geral, os valores, eles se argumentam, se testemunham, se propõem, procuram não se valer apenas dos instintos, das paixões ou para o lado irracional dos homens, mas também, para sua habilidade de dominar as paixões, de corrigir os instintos, de entender e raciocinar, para perceber e julgar a realidade, para aceitá-la e melhorá-la, e caso for necessário, refutá-la e modificá-la (BOBBIO *et al.*, 1992).

No tocante aos valores existem questões vinculadas a eles que ainda não foram bem definidas, como por exemplo, o seu real significado, a sua verdadeira essência, e também, a sua formação na vida das pessoas e da organização.

Morente (1976) considera que na vida das pessoas presencia-se a existência de três conjuntos de objetos, quais sejam, coisas reais, objetos ideais e valores. O autor esclarece, que as coisas reais e os objetos ideais

têm em comum a categoria do ser, isto é, o ser das coisas é um ser real, temporal e causal. Já o ser dos objetos ideal representa o contrário, não casual nem temporal. Em conformidade com o que foi dito até agora, Morente (1976) complementa: os valores não são coisas nem impressões subjetivas “porque os valores não são, porque os valores não têm essa categoria própria dos objetos reais e dos objetos ideais, essa primeira categoria de ser” (p. 300).

Esse pensamento acima parece evidenciar uma idéia um tanto incerta e ambígua, visando esclarecê-la melhor, o autor recorre ao filósofo alemão Lotze para exprimir a palavra exata: os valores não são, mas valem. Significa dizer que uma coisa é valor e outra coisa é ser. Quando se menciona de algo que vale, não se afirma nada do seu ser, entretanto, se diz que não é indiferente. Esse estado de não indiferença representa então, a essência do valor, em suma, “o valor não é um ente, mas sempre algo que adere à coisa e, por conseguinte, uma qualidade” (COSTA, 1999, p. 55).

Para Katz e Kahn (1978), os componentes principais das organizações são os papéis, as normas e os valores. Os papéis diferenciam os indivíduos a partir dos seus cargos e funções. As normas correspondem aquilo que prescreve e sanciona os comportamentos das pessoas nas organizações. Os valores referem-se às justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas sob as quais as normas se acham arraigadas. Nessa linha de raciocínio pode-se constatar que as normas e valores são elementos que integram a organização pelo fato de serem compartilhados por todos os membros na organização ou boa parte deles.

Tamayo (1997), complementando essa assertiva considera que na organização não são as estruturas físicas e os equipamentos utilizados por ela que são fundamentais, mas certamente os sistemas de crenças e valores, o próprio funcionamento da organização e o comportamento dos funcionários desempenhando suas tarefas.

De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os valores são como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. A partir dessa premissa, os autores citam quatro dimensões que estão presentes nos valores organizacionais, são elas: cognitiva, motivacional, funcional e hierárquica.

A dimensão cognitiva exerce como um padrão cognitivo, que se expressa por meio de julgamentos e justificações acerca da realidade organizacional, mais especificamente na maneira como se interpretam os problemas e os diversos comportamentos na instituição. Pode também ser relacionada com os aspectos que abranjam obediências às normas, produtividade, dentre outros.

Já a dimensão motivacional determina o comportamento direcionado a um determinado fim. Os valores organizacionais podem exercer influência na consecução das atividades e no esforço depreendidos para a realização das mesmas.

A dimensão funcional indica com precisão a rotina organizacional. Determina o comportamento dos indivíduos orientando e avaliando a vida das pessoas no interior da organização. Procura estabelecer uma relação de união, para que as pessoas possam agir de acordo com as normas prescritas. Enfim, os valores reproduzem uma imagem das metas fixadas pela organização.

Por fim, no que se refere à dimensão da hierarquia, ela pressupõe preferências, mais precisamente indica uma escala de valores que possibilita distinguir o que é relevante ou secundário na organização. Essa idéia está em consonância com a missão e com os seus objetivos.

Chiavenato (1999) corrobora com a idéia ao admitir que os conceitos e ações dentro do âmbito organizacional são influenciados fortemente pelo sistema de valores. Tais sistemas de valores por estarem em

correspondência com as crenças, com as idéias e os modos de pensamento que predominam em um conjunto social, legitimam a existência e o funcionamento da organização num contexto social mais amplo.

As pessoas ao passarem por uma organização deixam suas contribuições sob a forma de cultura, mais precisamente seus modelos de comportamento, rituais, metas, crenças e valores. De um modo geral os valores não são percebidos de maneira semelhante pelos indivíduos na organização. Na percepção de Costa (1999), esse fato ocorre porque os indivíduos na sociedade apresentam características que lhe são inerentes ou individuais oriundas de um processo cultural e educacional que contribuem para a formação da personalidade.

Porém, apesar dessa divergência observa-se também que nesse mesmo ambiente organizacional há a existência de uma congruência de valores ou valores compartilhados. Para Tamayo (1997), os valores compartilhados podem ser entendidos de duas formas. A primeira refere-se aos valores percebidos por todos os indivíduos na organização ou por um determinado grupo. Tais valores guiam o comportamento da empresa. Já a segunda diz respeito aos valores comuns entre a empresa e os empregados sob o ponto de vista de conteúdo e da importância que eles ocupam na hierarquia. Em resumo, quando ocorre uma coincidência na percepção entre todos ou entre diversos membros da organização na orientação por um mesmo conjunto de valores pode-se perceber a existência de valores compartilhados.

Champion (1985) utiliza a expressão uniformidade ou similaridade de valores para contemplar determinados interesses e ambições que são compartilhados pelos indivíduos de um grupo e que ao mesmo tempo possibilita uma maior coesão, harmonia e orientação nas atividades organizacionais. É importante frisar que o autor admite que as pessoas no interior da organização apresentam uma diversidade de características de personalidade que lhes são próprias.

Nesse âmbito, os valores organizacionais podem variar conforme a percepção de determinados grupos de pessoas. Partindo dessa idéia Costa (1999, p. 64) comenta que tal oscilação deriva dos cargos que as mesmas ocupam, “da descentralização geográfica, dos níveis hierárquicos em que estão alocadas, do grau de escolaridade, dos antecedentes sócio-econômicos e da proximidade”.

Com o intuito de adentrar nas questões referentes ao processo de mudança cultural, a seguir apresentar-se-á, com brevidade, as implicações desse processo na cultura organizacional.

#### **2.2.4 Mudança cultural**

O mundo está mudando e numa intensidade surpreendente, que não se tem tempo para planejar, experimentar e agir às exigências da realidade. Essa assertiva, mais ou menos consensual, parece óbvia e tautológica. Motta esclarece (1999, p. xiii) que “a mudança aparece não só como inevitável mas necessária à sobrevivência”. A grande preocupação do momento é a possibilidade do ser humano controlar o processo de mudança. Reações e transações mútuas estão ocorrendo diretamente entre as organizações e o meio ambiente social.

Na concepção de Robbins e Couter (1998), há dois ambientes que devem ser considerados: o genérico e o específico. O ambiente genérico corresponde àquilo que é externo à organização. Nesse caso podem ser abrangidos os fatores tecnológicos, as influências sócio-culturais, as condições políticas, dentre outros. Já o ambiente específico, diz respeito às metas da organização. Estas constituem o centro vital do sistema, porque depende delas a eficácia da organização. Geralmente fazem parte desse ambiente, clientes e consumidores, fornecedores de suprimentos, competidores, órgãos governamentais e outros. Parece que na maioria das vezes, esse ambiente específico sofre mudanças conforme as circunstâncias ambientais.

Diante dessas circunstâncias ambientais, Bassi (1997) opina que as elas podem provocar mudanças nas organizações. O autor atribui ao fenômeno da globalização, como sendo o principal agente de mudanças que tem afetado as estruturas empresariais. O argumento básico de sua retórica consiste em afirmar que a gênese da globalização tem expressado um movimento que ultrapassa domínios territoriais ocasionando um processo de integração mundial.

Arruda Júnior e Ramos (1998, p. 19), nessa mesma direção alegam que ao considerar a dimensão do fenômeno, percebe-se que ele não explicita um sentido único e unívoco, pelo contrário, quando se refere aos aspectos da mudança profunda, tal fenômeno traz em seu bojo resultados evidentes. Nesse sentido complementam os autores:

A globalização relaciona-se com a terceira revolução tecnológica. Esta revolução avança com os progressos na informática (computação e microeletrônica) e em outros domínios (biotecnologia, tele-comunicações, engenharia genética etc.). Tal processo, iniciado no plano da evolução das forças produtivas, tem alcance mais amplo com impactos planejados e não esperados sobre as relações de produção e sobre a cultura mundial.

Em virtude de se conhecer melhor sobre o assunto, pode-se dizer, que a globalização representa uma mudança social mundial, que pressupõe uma revolução cultural sem precedentes. De um modo geral está trazendo grandes impactos nas áreas sociais, jurídicas, econômicas e culturais e ao mesmo tempo permite vislumbrar novas oportunidades. Para um melhor entendimento da globalização apresenta-se, a seguir, na Figura 9 um esboço que retrata os mercados e a concorrência.



**Figura 9 – A Globalização dos Mercados e a Concorrência**

Fonte: Kotter (1999, p.19)

O fenômeno da globalização está ocasionando mais mudanças em grande escala nas organizações. Em conseqüência está repercutindo nos fluxos de negócios, nas estratégias empresariais, nas multinacionais, nas novas formas organizacionais, na produção de bens e serviços e nas pessoas.

À medida que evoluem as organizações, a mudança cultural passa a ser essencial para todas as organizações, principalmente quanto à implantação de uma cultura sólida e saudável, para transformar-se em uma entidade bem-sucedida e competitiva. Dessa forma, uma empresa com um trabalho de equipe composta de um quadro de funcionários que cooperam entre si, com forte capacidade de liderança e um processo de melhoria

continua com relação ao atendimento ao cliente, alcançará os seus objetivos mais rapidamente (ATKINSON, 2000).

O autor menciona na possibilidade de criar ou moldar uma nova cultura positiva faz-se necessário ter um projeto envolvendo um planejamento, o qual se dá início, com o enfrentamento dos problemas chave com que se deparam muitas organizações e também uma dose de entusiasmo. Além disso, ele também salienta a importância de se olhar para trás e procurar entender as causas do fracasso, pois tal procedimento, auxiliará a implantar-se uma mudança cultural sem cometer os mesmos erros anteriores.

Schein (1992) argumenta que a cultura no universo organizacional pode apresentar diferentes possibilidades de mudança, em razão de que ela constitui-se de diferentes estágios de evolução. Em contradição a esse pensamento, Meyerson e Martin citado por Donato (1996) afirmam que pelo fato da cultura organizacional se construir socialmente dentro de uma realidade específica, a mudança cultural vai depender de que maneira se define e se interpreta a cultura.

Para Fleury (1993), três tipos de mudanças culturais podem ocorrer na organização, são eles: a mudança aparente, a revolução cultural, e o incrementalismo cultural. A primeira corresponde a manter-se a cultura da organização, mesmo diante de alguma mudança. A segunda implica numa característica diferente da primeira, isto é, indica uma situação em que os novos valores incorporados passam a ser antagônicos aos anteriores, daí então, instala-se um quadro de resistência a mudanças. No último caso, os valores propostos complementam-se aos existentes.

Na concepção da mesma autora, forças internas e externas, podem provocar mudanças nos padrões vigentes. Como exemplo de forças externas, ela cita a ação do mercado nacional ou internacional, principalmente no que se refere à competitividade, bem como a ação do Estado com suas políticas econômicas e sociais e a ação dos movimentos sociais, almejando e reivindicando por novas formas de interação. Já em relação às forças



internas, ela menciona mudanças no nível diretivo da organização, especificamente nas políticas de ordem financeira, e mercadológica, de recursos humanos, ou, até mesmo, nas formas de sua organização ou gestão.

Ao referir-se ainda às forças externas e internas Megginson *et al.* (1998) argumentam que para que a organização possa sobreviver no seu ambiente operacional, ela deverá obrigatoriamente desenvolver a capacidade de se adaptar as diversas mudanças. Os autores alegam também que os fatos que induzem a um processo de mudança cultural podem ter diversas causas, dentre elas, oriundas de forças externas quanto internas. A figura a seguir representa as diferentes forças que podem afetar a organização, são elas:



**Figura 10 – Forças Internas e Externas de Mudanças**

Fonte: adaptado de Megginson *et al.* (1998)

Conforme os autores pode-se observar através da figura que as forças externas podem produzir um impacto maior na organização, visto que é demasiadamente complexo e dificultoso para os gestores controlarem os inúmeros fatores ou processos que se produzem no ambiente, principalmente aqueles ocasionados pelo ambiente externo. No tocante ao ambiente interno, as mudanças podem ser atribuídas à elaboração de novos objetivos organizacionais, as novas diretrizes, novas tecnologias, novas atitudes e mudanças culturais. É pertinente ressaltar que os valores que constituem a cultura da organização são formados tanto pelos valores normativos adquiridos pelas pessoas mediante o processo de socialização quanto os valores sociais transmitidos pelo ambiente social externo à organização.

Motta (1999) esclarece que a mudança ameaça a cultura organizacional, mais especificamente os valores, as concepções e a forma de agir dos indivíduos. Uma nova ordem questiona e obriga as pessoas a reavaliarem seus próprios valores, comportamentos, atitudes e condições de trabalho.

A mudança e a inovação consistem essencialmente num processo social e cultural, a esse respeito esclarece Kovács (apud Guimarães, 1992, p.2) que a inovação sócio-organizacional “pressupõe novas concepções sobre a organização que rompem com os padrões tradicionais”. Nesses termos modificarem produtos, serviços, tecnologias ou organogramas podem significar uma agressão ao sistema de valores existentes na organização e no sistema cultural.

Acreditar na existência de uma cultura organizacional é aceitar não só na existência de características que lhes são inerentes e diferenciadoras. Nessa concepção, se o contexto cultural do universo organizacional é único, o processo de mudança e a inovação tendenciam a ser o mesmo. A mudança é mais um processo cultural do que tecnológico, portanto exige atenção aos reais significados e símbolos relacionados aos processos de produção. Motta (1999, p. 210) acrescenta “a cultura organizacional já define previamente as condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança”.

Dentro dessa concepção, Freitas (1991) compreende a mudança cultural como sendo uma nova maneira de fazer as coisas. Essa mudança baseia-se em novos valores e novos rituais. Todavia é importante mencionar que quanto mais forte e conservadora a cultura organizacional, em conseqüência, maior será a possibilidade de resistência à mudança, e por sua vez, maior a dificuldade em se implantar as mudanças necessárias na instituição.

Por outro lado, Chiavenato (1999) afirma que uma cultura forte pode trazer como conseqüência um maior comprometimento e senso comum da missão aos empregados, bem como tornarem mais intensos bons hábitos de trabalho para elevar a produtividade e atender melhor os clientes. Porém, pelo fato de representarem uma cultura mais sólida é mais difícil de mudá-las. Culturas que estão sendo formadas ou culturas fracas são mais facilmente capazes de mudar.

Ferro (1991) complementando as idéias de Freitas (1991) argumenta que, para que a cultura existente no âmbito organizacional seja eficiente diante das constantes mudanças ambientais é indispensável levar-se em consideração os seguintes aspectos: a atividade humana deve ser proativa e focalizada na resolução dos problemas mediante a cooperação, confiança e ajuda de todos os colaboradores da organização em direção a um futuro próximo. Também é importante visualizar o ambiente como sendo administrável e controlável.

O autor acrescenta ainda que a verdade deve ser alcançada por meio de formas pragmáticas. Já em relação ao pensamento integrativo ele enfatiza que esse pensamento deve prevalecer no ambiente organizacional opondo-se a segmentação das ações e dos problemas. As ações e decisões precisam ser combinadas em conjunto. E por último ele destaca a relevância dos agentes inovadores na organização, os quais necessitam encorajar e reforçar a capacidade de inovação para se criar uma nova cultura com novos valores organizacionais.

Na opinião de Peters (1998) os agentes inovadores devem aproveitar cada oportunidade nova que surge transmitindo crenças profundas e apaixonadas voltadas à inovação organizacional. O essencial é utilizar o poder das idéias criativas para prosperar em meio à mudança. Buscar algo melhor e contínuo através daquilo que a maioria deixa passar despercebido.

Portanto, se a organização deseja melhorar seu desempenho atendendo as novas perspectivas do mercado financeiro, ser flexível e inovadora, então, ela precisa rever seus padrões, estilos de comportamento, crenças mais profundas, valores compartilhados e pressuposições adquiridas ao longo de sua história, apesar de serem difíceis de mudar. As culturas bem-sucedidas estão procurando se adaptar as novas circunstâncias concretas da realidade visando melhor competirem com novos produtos, novos serviços e um novo conjunto de valores organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

Conforme o problema proposto anteriormente na introdução do trabalho é necessário estabelecer um guia, um referencial metodológico consistente à fundamentação teórico-empírica para a realização da pesquisa científica. Antes de se tecer algum comentário a *posteriori* faz-se necessário conceituar o que é pesquisa científica.

Keller (1998) alega que a pesquisa científica representa um conjunto de procedimentos sistemáticos, cuja base consolida-se dentro de um raciocínio lógico, objetivando encontrar soluções para os problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Em síntese, a pesquisa científica deve ser planejada de acordo com o método de investigação.

Nesse caso, a questão fundamental da metodologia é proporcionar as técnicas, o exame minucioso de diretrizes, ou um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que direcione e oriente o processo de pesquisa. Por meio da pesquisa pode-se ampliar a compreensão de certos problemas ou a profundidade e complexidade do nível de abstração, da natureza de um determinado fenômeno a ser explorado, mediante o questionamento construtivo e reconstrutivo desse fenômeno (DEMO, 1995; MINAYO, 1997; BARROS e LEHFELD, 2000).

Além disso, a metodologia pode fornecer maiores informações acerca das peculiaridades de cada realidade. A metodologia também pode avaliar os diversos métodos disponíveis, sob os aspectos da análise reflexiva para identificar as suas limitações ou não, conforme a forma com que eles sejam utilizados.

Dessa forma, a metodologia constitui um traçado indispensável na investigação dos fatos ou da pesquisa científica. Enfim, a metodologia examina e reflete sistematicamente o melhor caminho que pode conduzir o

trabalho científico ao êxito, além de conferir-lhe segurança na explanação e obtenção dos resultados garantindo a legitimidade do saber obtido.

De acordo com esse enunciado, nesse capítulo apresenta-se a metodologia adotada na operacionalização da presente pesquisa. O propósito é investigar e auxiliar na compreensão do problema de pesquisa em questão, ou seja, optaram-se em privilegiar os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes nos Supermercados Imperatriz, em Campinas – São José/SC, mais especificamente na loja 15, a cultura organizacional, se ela é conservadora ou inovadora. A seguir serão explanados a caracterização e as perguntas da pesquisa, a definição de termos, o modelo das categorias de análises, a delimitação da mesma, a população e amostra, a coleta e análise dos dados e por fim as limitações da pesquisa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingirem os objetivos pretendidos e obterem as informações necessárias para a presente pesquisa decidiu-se por um estudo de caso, método esse que possibilita investigar de forma mais profunda uma só instituição.

Chizzotti (1995), Barros e Lehfeld (2000) conceituam estudo de caso, como sendo um tipo de pesquisa, cujo objeto caracteriza-se de forma abrangente para indicar uma diversidade de pesquisas. Dessa forma procura coletar e registrar dados de um caso específico, uma experiência ou vários casos com a finalidade de se organizar um relatório ordenado e crítico. Só assim, conforme o autor pode-se avaliar analiticamente e apresentar-se uma ação transformadora.

Bruyne *et al.* (1982) alegam que os estudos de casos fornecem maior número de informações com o propósito de aprender a totalidade de uma situação específica. Eles permitem a adoção de um número diversificado

de técnicas, como a utilização de documentos, questionários, entrevistas e observações.

Para Lüdke e André (1986), Godoy (1995) e Goldenberg (1997), o estudo de caso procura refletir com exatidão a realidade de forma completa e profunda da situação estudada. Ele tem o propósito de compreender os termos que lhes são próprios, e nesse caso específico procura realizar uma análise detalhada e aprofundada de um caso individual buscando uma explicação a uma determinada situação, e que seja útil ao pesquisador para que ele possa responder ao problema de pesquisa com base numa visão holística.

No que se refere à natureza da pesquisa foi utilizado a integração da abordagem quantitativa e da qualitativa, porém, com maior predominância de informações quantitativas na obtenção dos dados primários. A opção por tal procedimento foi entrar em consonância com os objetivos propostos nesta pesquisa, recurso esse, mais adequado à solução do problema citado anteriormente na introdução da presente dissertação.

Richardson *et al.* (1999) indicam que a abordagem ou método quantitativo busca garantir a precisão dos resultados evitando distorções de análise e interpretação dos dados. Em consequência, esse método possibilita uma margem de segurança quanto às inferências e costuma ser aplicado nos estudos descritivos. Sua essência consolida-se na descoberta e classificação da relação entre variáveis revelando a causalidade entre fenômenos.

Para Costa (2001), na abordagem qualitativa só interessam os atributos e; valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador. Nessa abordagem geralmente procura-se saber o “quê” dos fenômenos. Esse autor acrescenta que a intensidade e a dimensão das variáveis observadas no processo de avaliação do pesquisador passam necessariamente pelo seu julgamento. O pesquisador colhe informações e examina cuidadosamente cada caso em separado e tenta construir um panorama da situação.

Haguette (1992) compartilha do mesmo ponto de vista ao citar três situações, nas quais se fazem necessários indicadores qualitativos:

- a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;
- b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência etc.;
- c) situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

Os pesquisadores que adotam essa postura procuram analisar os significados que os indivíduos dão às suas ações, de acordo com o meio ambiente em que constroem suas vidas e suas relações. Em outras palavras, os pesquisadores buscam reconhecer a subjetividade que está presente nas interações humanas. Busca-se também se compreender a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais a partir das percepções dos atores sociais (CHIZZOTTI, 1995; PATRÍCIO *et al.* 1999).

Quanto ao tipo de estudo caracteriza-se como sendo exploratório-descritivo, pois visa conhecer a realidade de um fenômeno, sua natureza, causas, seus traços característicos, seus problemas, seus valores, etc. Exige do pesquisador, uma série de informações sobre o que se almeja pesquisar. Tal estudo observa, registra, analisa e correlaciona os fenômenos ou variáveis com outros, sem manipulá-los (TRIVIÑOS, 1987; CERVO e BERVIAN, 1996).

Na pesquisa exploratória, conforme Santos (1999), procura-se primeiramente aproximar-se de um tema com o intuito de criar uma relação de familiaridade com um fenômeno ou fato. Adquirir informações é indispensável para que o pesquisador possa conhecer o estágio em que se



encontra o fenômeno estudado. Explorar pode fornecer ao mesmo novas fontes de informação.

A pesquisa descritiva descreve características conhecidas através dos componentes dos fatos, dos fenômenos e do problema, procurando classificá-los e interpretá-los. “É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/ problema escolhido” (SANTOS, 1999, p. 26).

Para Gil (1994), a pesquisa descritiva abstrai informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para procurar posteriormente explicações das causas e conseqüências de um determinado fenômeno, mediante a realização de uma análise quantitativa, para obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Tal estudo tem também, como intuito habituar-se ao fenômeno ou conseguir nova percepção do mesmo.

Conforme Barros e Lehfeld (2000), na pesquisa descritiva, não há a interferência do pesquisador, sendo que o mesmo concentra-se em descrever o objeto de pesquisa. Os autores argumentam que tal estudo envolve a pesquisa documental e/ou bibliográfica e a pesquisa de campo.

Na coleta de dados secundários, a pesquisa documental representa fontes de informação. Mediante a posse dos documentos é possível efetuar um tratamento analítico. Normalmente as fontes documentais mais conhecidas podem ser obtidas através das tabelas estatísticas, documentos informativos, relatórios de empresas, correspondência comercial, dentre outros.

Ao referir-se ainda na coleta de dados secundários, um outro passo seguinte é a pesquisa de campo, nessa, o investigador assume o papel de observador e explorador ao mesmo tempo, coletando os dados diretamente no local pretendido (campo) em que ocasionaram ou surgiram os fenômenos. Porém, a princípio para coletar-se os dados, o investigador deve ter em

mente os procedimentos metodológicos, os controles adequados, e os objetivos previamente estabelecidos, para que a pesquisa seja focalizada sobre o objeto de estudo. A partir desse momento pode-se fazer uso de um cronograma de ações e técnicas, tais como, entrevistas, questionários, observação participante ou não-participante etc. Normalmente o estudo exploratório ocorre quando não se tem informação sobre determinado assunto e se deseja conhecer o fenômeno.

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

De acordo com a exposição do referencial teórico apresentados no capítulo anterior e dos objetivos: geral e específicos pretende-se operacionalizar o problema de pesquisa, a partir das seguintes perguntas:

- Como se caracteriza os Supermercados Imperatriz?
- Quais os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que favorecem uma cultura organizacional conservadora nos Supermercados Imperatriz?
- Quais os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que favorecem uma cultura organizacional inovadora nos Supermercados Imperatriz?
- Quais as relações existentes entre os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes nos Supermercados Imperatriz?

### 3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Diferentes pessoas podem atribuir variados significados a um mesmo termo. Com base nesse argumento planeja-se aqui definir os termos ou categorias analíticas e variáveis, que dão sustentação à fundamentação teórica do presente estudo.

São definições consideradas relevantes, na representação dos fenômenos investigados que permitirão esclarecer a interpretação dos conceitos aplicados neste trabalho. À medida que são atribuídos significados aos termos amplia-se a qualidade da utilidade da pesquisa.

- **Cultura:** representa o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao apreender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Representa também a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992).
- **Cultura organizacional:** diz respeito a um conjunto de valores, ritos, rituais, mitos, sagas, sistemas de linguagem, símbolos, metáforas, cerimônias e normas de comportamento que resultam da interação e da aprendizagem grupais. Representa as crenças compartilhadas pelos indivíduos na organização (MACHADO, 1996).
- **Cultura organizacional conservadora:** normalmente apresenta uma identidade forte e homogênea alicerçada numa concepção estreita. Na organização percebe-se a existência de um grande repertório de regras não escritas, obedecendo-se a uma forte disciplina que domina o ambiente. O líder segue um estilo diretivo (VOLBERDA, 1998).
- **Cultura organizacional inovadora:** apresenta uma fraca e heterogênea identidade, mas com uma grande amplitude. No cotidiano da organização evidenciam-se apenas algumas regras não escritas, como consequência de uma baixa disciplina dominante. Nela há possibilidade de troca de conhecimento e informações, advindas de diversas disciplinas ou departamentos. O líder aplica um estilo de

liderança delegativo, favorecendo a improvisação (VOLBERDA, 1998).

- **Valores organizacionais:** eles representam as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles definem o que a organização realmente é, estabelecem papéis, normas, estatutos, determinam o comportamento desejável de todos. (FREITAS, 1991).
- **Valores compartilhados:** correspondem à compatibilidade de valores que os participantes da organização têm em comum. Tais valores normalmente são aceitos e assumidos pelos membros de um grupo social (COSTA, 1999).
- **Congruência de valores compartilhados:** diz respeito ao compartilhamento de valores, mais especificamente, a um mesmo conjunto de valores que estão presentes nos diversos subgrupos ou subculturas da organização. Esse compartilhamento permite que os empregados se sintam parte integrante da organização (ENZ, 1986).
- **Mudança organizacional:** relaciona-se a qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente. (WOOD JUNIOR, 1995).
- **Percepção:** ela relaciona-se as mensagens sensoriais, concepções, interpretações e significados que se atribuem aos valores cristalizados na organização (ALVES, 1997).
- **Identidade organizacional:** compreendem as crenças, o compartilhamento de valores, a missão, as estórias, os mitos, que são predominantes no contexto organizacional (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

- **Liderança:** representa um processo de dirigir e influenciar as pessoas, principalmente no que diz respeito às atividades relacionadas às tarefas que os indivíduos desempenham na organização (STONER e FREEMAN, 1999).
- **Estilo de liderança:** refere-se aos diversos padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de liderar ou dirigir, bem como influenciar os colaboradores numa organização (STONER e FREEMAN, 1999).
- **Atitude gerencial:** diz respeito à extensão em que os líderes contemplam sua administração, isto é, se as atividades que desenvolvem no ambiente organizacional baseiam-se na rotinização ou improvisação (DELLAGNELO, 2000).
- **Abordagem de planejamento:** através da abordagem de planejamento a organização pode escolher suas metas baseando-se em estimativas e previsões futuras (KWASNICKA, 1995).
- **Administração empreendedora:** nesse tipo de administração o empreendedor está buscando constantemente as mudanças explorando ao máximo suas oportunidades. O empreendedor procura criar algo novo ou inovar mediante a mudança ou transformação de valores (FERREIRA, *et al.* 1998).
- **Inovações tecnológicas:** elas referem-se a toda mudança numa dada tecnologia. Procura-se melhorar a qualidade de produtos e serviços mediante a inovação e se aperfeiçoarem os já existentes. Diz respeito também, a transformação de uma idéia tecnicamente viável em produtos e serviços até o momento que possam ser comercializados (BARBIERI, 1990).

- **Socialização organizacional:** estabelece junto ao novo participante as bases e premissas que deve seguir na organização. Com a socialização o indivíduo aceita a cumprir suas atividades de acordo com um horário de trabalho, a seguir a orientação de um superior e atender determinadas regras e regulamentos internos, dentre outros (CHIAVENATO, 2000).
- **Regras organizacionais:** dizem respeito aos entendimentos tácitos, que normalmente expressam-se na forma escrita e não falada. Referem-se também as maneiras ou modos de como as pessoas devem interagir com as outras, no desempenho de seus papéis e situações (COSTA, 1999).
- **Disciplina:** Na contemporaneidade, o termo disciplina denota como os indivíduos conduzem a si próprios de acordo com as regras e procedimentos estabelecidos pela organização (CHIAVENATO, 1999).
- **Gestão de pessoas:** A gestão de pessoas baseia-se em três aspectos primordiais: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e finalmente, como parceiras da organização (CHIAVENATO, 1999).
- **Visão:** representa a imagem que a organização tem a seu respeito e do seu futuro. Por meio da visão a organização deve projetar-se no tempo e no espaço para se auto-avaliar. Dentro desse contexto é possível observar os recursos de que dispõe, o relacionamento que deseja desenvolver para conquistar clientes e mercados (CHIAVENATO, 1999).
- **Trabalho em equipe:** pode-se considerar um trabalho em equipe quando as pessoas na organização compreendem os

objetivos a serem alcançados. Tais objetivos devem ser obtidos de forma compartilhada. Mas para que esse processo ocorra de forma natural é necessário que haja comunicação verdadeira, ambiente favorável à confiança (MOSCOVICI, 1996).

- **Criatividade:** refere-se a habilidade de combinar idéias ou de fazer associações pouco usuais. A organização deve estimular constantemente a criatividade para que se possa desenvolver novas formas de se realizar o trabalho (ROBBINS e COUTER, 1998).
- **Inovação:** representa um processo de transformar uma idéia criativa em um produto, serviço ou método de operação que seja útil ao ambiente organizacional. Nesse sentido, a organização inovadora caracteriza-se pela capacidade de modificar a criatividade em resultado que proporcione algum benefício para a mesma (ROBBINS e COUTER, 1998).

### 3.4 MODELO DE ANÁLISE

As variáveis utilizadas em cada categoria analítica estão representadas por 13 (treze) níveis básicos, dos quais depende-se a seguinte figura descritiva que será utilizada na coleta de dados.

Categorias Analíticas	Cultura Organizacional	
	Conservadora	Inovadora
Identidade organizacional	Apresenta uma <b>identidade forte e homogênea</b> alicerçada numa <b>concepção estreita</b> .	Apresenta uma <b>identidade fraca e heterogênea</b> alicerçada numa <b>concepção ampla</b> .
Liderança <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderança</li> <li>• Abordagem de planejamento</li> <li>• Atitude gerencial</li> </ul>	<b>Liderança autoritária</b> Imprecisão nas informações e na definição dos objetivos. Não há uma previsão de alternativas de ações. <b>Visão de curto prazo</b> . Estabelecimento de objetivos estáveis. <b>Planejamento conservador e defensivo</b> . Baseia-se na <b>rotinização do trabalho</b> .	<b>Liderança participativa</b> Precisão nas informações e na definição dos objetivos. Planejamento concentrado nos resultados e ações. <b>Visão de longo prazo</b> . <b>Planejamento otimizador, analítico, prospectivo e ofensivo</b> . Baseia-se na <b>improvisação do trabalho</b> .
Regras organizacionais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Socialização organizacional</li> </ul>	Apresenta uma <b>disciplina forte</b> <b>Socialização forte</b> – segue determinadas regras e regulamentos internos sem maiores questionamentos.	Apresenta uma <b>disciplina fraca</b> . <b>Socialização fraca</b> - os indivíduos não aceitam tão facilmente as regras e regulamentos internos impostos pela organização.
Administração empreendedora	<b>Indisposição</b> para enfrentar crises, riscos e incertezas. A <b>mudança</b> é vista como uma <b>ameaça</b> ou um <b>obstáculo</b> . <b>Não cria algo novo e inovador</b> .	<b>Disposição</b> para enfrentar crises, riscos e incertezas. A <b>mudança</b> é vista como uma <b>oportunidade</b> . Procura-se <b>criar algo novo e inovador</b> .
Visão	<b>Visão conservadora do status quo, estreita</b> .	<b>Visão não conformista, aberta</b> .
Gestão de pessoas.	<b>Ser humano - mero recurso empresarial</b> .	<b>Ser humano - recurso organizacional mais importante no âmbito da empresa</b> . As pessoas são consideradas como <b>parceiras do negócio</b> .
Trabalho em equipe	<b>Trabalho mecânico, isolado, fragmentado</b> .	<b>Trabalho em conjunto</b> . <b>Compartilhamento dos objetivos organizacionais</b> . <b>Opiniões divergentes são valorizadas</b> . <b>Mente aberta e cooperação</b> .
Inovação	<b>Rotinas pré-definidas</b> , não possibilitando um espaço para as inovações. <b>Não há uma preocupação com um processo de melhoria na empresa</b> . Há <b>pouco envolvimento e comprometimento das pessoas no processo de inovação</b> .	A organização possui uma <b>estratégia para as inovações</b> . Busca-se uma <b>melhoria crescente para o desenvolvimento da empresa</b> . Requer um entendimento do sistema organizacional. Há um <b>envolvimento eficaz das pessoas</b> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações tecnológicas</li> <li>• Criatividade</li> </ul>	<b>Pequeno investimento na produção de tecnologias e de novas formas de gestão</b> . A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são <b>lentos e evolucionários</b> . <b>Cultura conservadora</b> . <b>Ambiente não propício à criação de idéias</b> .	<b>Investimento maciço na produção de tecnologias e de novas formas de gestão</b> . A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são <b>rápidos e intensos</b> . <b>Cultura flexível, canais abertos de comunicação</b> . <b>Interação com fontes externas</b> . <b>Ambiente propício à criação de idéias</b> .

**Figura 11 – Categorias Analíticas**

Fonte: adaptado e ampliado de Volberda (1998).



### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

Um passo importante na pesquisa é identificar a população alvo e ou população acessível. Na concepção de Barbetta (1999), a população refere-se ao conjunto de elementos que abrangem o universo da pesquisa ou estudo e sua definição depende basicamente dos objetivos da pesquisa. Tais elementos devem ser passíveis de ser observados e mensurados. É importante frisar que uma parte desses elementos constitui a amostra. E nas pesquisas científicas é comum apenas se observar uma amostra de seus elementos. É a partir dos resultados obtidos da pesquisa, que se obtêm os valores aproximados que caracterizam a população em estudo.

A população foi formada por todos os funcionários dos Supermercados Imperatriz, da Loja 15, em Campinas – São José, ou seja, constituiu-se de 55 funcionários e um gerente, totalizando 56 participantes da pesquisa. Como se trata de uma população bem definida e de reduzido tamanho em termos estatísticos o ideal seria realizar um censo.

Porém, dos 56 funcionários pôde-se aplicar um questionário a 48 deles, com um erro amostral de 5,45. O presente trabalho se deslocou para uma pesquisa por amostragem. Essa diferença ocorreu pelo fato de alguns deles estarem afastados por licença médica, licença maternidade e outros motivos. Na ocasião o gerente da Loja 15 considerou que esse número já contemplava mais de 90% dos pesquisados. Dos 48 questionários distribuídos todos foram devidamente preenchidos no próprio local de trabalho. O período de abrangência da pesquisa compreendeu os dias 29 e 30 de novembro de 2001.

Ao aplicar-se o uso de questionários, por se tratar de uma pesquisa com uma abordagem predominantemente quantitativa percebeu-se, ao longo do trabalho, que havia também uma necessidade, de se aplicar entrevistas com os 06 dirigentes dos Supermercados Imperatriz, para dar um embasamento mais consistente a pesquisa. Porém é importante mencionar que, na época foi possível realizar a entrevista somente com 05 dos 06

dirigentes, em virtude de um deles estar viajando na ocasião. O gerente da Loja 15 foi intencionalmente selecionado por ocupar um cargo mais elevado nessa loja e também pelo fato de estar em posição intermediária na estrutura organizacional, bem como ser praticamente novato na instituição e trazer consigo idéias novas. Vale destacar que apesar do mesmo estar a pouco tempo na instituição, ele conhece os cargos e funções inferiores e superiores ao seu, as demandas, problemas, necessidades e exigências do seu cargo. Relembrando que na análise das entrevistas, privilegiou-se uma abordagem qualitativa.

Nesse sentido determinou-se caracterizar uma amostra do tipo intencional. Em outras palavras escolheram-se os participantes por meio do uso da técnica de amostragem intencional por possibilitar a escolha de elementos chaves, característicos do universo de interesse do presente estudo.

A identificação dos sujeitos envolvidos seguiu os seguintes critérios decisivos: o auxílio de informantes que tenham amplo conhecimento do contexto estudado e das constatações da autora e por apresentarem informações pertinentes aos objetivos da presente pesquisa. A princípio, selecionaram-se como sujeitos 05 dirigentes dos Supermercados Imperatriz, sendo considerados representantes do quadro funcional e que na atualidade coordenam, supervisionam e operacionalizam as atividades da organização. Escolheram-se tais dirigentes como universo a ser pesquisado devido ao nível estratégico que ocupam na organização.

### 3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, a seguir estão expostos os tipos de dados utilizados na presente pesquisa, bem como as técnicas a serem aplicadas para a obtenção da coleta e análise de dados.

Utilizaram-se de fontes primárias e secundárias para obtenção dos dados. De acordo com Barbeta (1999), as fontes ou dados primários

necessitam ser coletados diretamente da população envolvida e representam os dados referentes àqueles obtidos pela primeira vez pelo pesquisador na pesquisa de campo.

Os dados primários foram coletados, nesta pesquisa, mediante a aplicação de um questionário estruturado, com perguntas fechadas contendo afirmativas, o que facilitou o seu preenchimento. Para Lakatos e Marconi (2001), o questionário é composto por uma série ordenada de perguntas, sendo, portanto, um instrumento de coleta de dados. Tais perguntas devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Além disso, em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador. Após ter sido preenchido, o pesquisado deverá devolvê-lo do mesmo modo, dentro de um prazo razoável. É importante frisar que, junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta prestando maiores esclarecimentos a respeito da natureza da pesquisa, sua importância, e a necessidade de se obter as respostas.

A sua aprovação de maneira definitiva ocorreu mediante a aplicação e o resultado de um pré-teste realizado a uma funcionária. Optou-se na ocasião, por tal procedimento por decisão da empresa. Para Richardson *et al.* (1999, p. 202) o pré-teste “refere-se a aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. Tem por finalidade revisar e direcionar aspectos da investigação”. Em linhas gerais, ele representa um teste do processo de coleta e tratamento dos dados e serve para treinar e detectar as dificuldades práticas do questionário. Prepara também para as dificuldades futuras que por ventura possam criar algum obstáculo para a aplicação do questionário definitivo. É um momento oportuno para se obter informações e analisar as categorias do estudo. Possibilita uma melhor assimilação das afirmativas e dos termos utilizados no questionário e gera uma discussão mais aprofundada do tema pesquisado.

O questionário foi entregue em mãos pela pesquisadora, no próprio local de trabalho acompanhado de maiores esclarecimentos para sanar todas

as dúvidas possíveis, em virtude de seu caráter auto-explicativo. Na ocasião solicitou-se que eles fossem devidamente preenchidos e devolvidos logo em seguida. Esse procedimento foi determinado pelo gerente da Loja 15 e pelo gerente de recursos humanos que fizeram questão da devolução imediata dos mesmos, visando facilitar a coleta de dados.

Sua composição ficou estabelecida em duas partes. A primeira parte objetivou a coleta de informações sobre os dados gerais dos funcionários dos Supermercados Imperatriz, tais como: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço na empresa e tempo que exerce o cargo. A segunda parte compreendeu as questões referentes aos valores organizacionais. A distribuição das questões está demonstrada no Apêndice A.

Para identificar a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais predominantes na cultura organizacional dos Supermercados Imperatriz – Loja 15, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert (1979).

Os respondentes foram solicitados a se posicionar num *continuum* que varia de 1 a 3 (concordo, indeciso, e discordo), em termos de suas atitudes em relação a uma determinada situação. A opção por essa escala ocorreu em função da necessidade de se obter um posicionamento dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Tal procedimento consistiu na elaboração de um determinado número de questões-afirmativas consideradas importantes para identificar a opinião deles sobre a cultura da organização. Optou-se pela aplicação do questionário com a finalidade de se obter maior objetividade dos dados, anonimato, uniformidade nas avaliações e neutralidade conforme preconizam Selltiz *et al.* (1974).

As afirmativas elaboradas tiveram por base a fundamentação teórico-empírica levando-se em consideração as idéias de Volberda (1998).

Outrossim, cabe salientar que as categorias analisadas neste trabalho expandiram-se às categorias analisadas por esse autor visando dar maior respaldo a presente pesquisa. Para coletar os dados foram aplicados 48 questionários, conforme já foi visto antes no item delimitação da pesquisa. O instrumento citado utilizou-se do *software* excel para a análise da pesquisa, com uma abordagem quantitativa, o que permitiu estabelecer a importância dos elementos avaliados. Na interpretação de Gil (1994, p.166) “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Como fontes primárias também se utilizaram observações e entrevistas para dar maior consistência à pesquisa. A observação livre, como fonte de dados expressos através de ações, reações e comportamentos, foi utilizada com o propósito de descobrir da experiência as características “aparentiais e mais profundas, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradição, dinamismo de relações etc.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 153).

Lakatos e Marconi (2001) caracterizam a entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas, entrevistador e entrevistado, cuja finalidade consiste em obter informações face a face, por parte do outro, o entrevistado. É realizada de maneira metódica a respeito de um determinado assunto de natureza profissional. Representa um procedimento e instrumento importante de trabalho, que se utiliza na investigação social visando um diagnóstico no tratamento de um problema a ser investigado.

Nesse sentido, as entrevistas demonstradas no Apêndice B, foram do tipo individuais semi-estruturadas constituída de um roteiro de perguntas-chave ou tópicos previamente estabelecidos que orientou a pesquisadora na problemática central privilegiando sempre a não identificação dos sujeitos. Essas perguntas-chave foram agrupadas em categorias para que se pudesse analisar qualitativamente as percepções dos respondentes. Na concepção de Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada representa uma das principais formas de coletas de dados para a pesquisa qualitativa. Ela proporciona uma

orientação, a partir dos tópicos principais a serem abordados, fundamentados em teorias e hipóteses sem deixar de lado, o surgimento de novos questionamentos no decorrer da entrevista que não foram contemplados anteriormente pelo pesquisador.

Na opinião de Barros e Lehfeld (2000), na fase de coleta de dados da entrevista, o pesquisador deve registrar os dados obtidos, para depois proceder com uma classificação, categorização, codificação e tabulação. Na classificação divide esses dados em partes, classes ou categorias, atribuindo-lhes uma ordem de acordo com os objetivos e interesses da pesquisa. Vale destacar, que cada elemento, dado ou informação deve fazer parte de uma só categoria; esse é o processo de categorização. E por se tratar também de uma abordagem qualitativa os dados foram classificados em categorias.

Já a codificação refere-se a um processo que é utilizado para a exposição de cada informação em categorias, atribuindo-lhes um símbolo. Dentre os símbolos mais freqüentes estão as letras do alfabeto ou números. Enfim, a codificação transforma os dados em elementos quantificáveis; contempla as tarefas de classificação de dados e atribuição de símbolos ou códigos.

Na tabulação apresentam-se os dados obtidos da categorização, na forma de tabelas. Com os dados tabulados procuram-se analisá-los e interpretá-los. É nessa fase que se constata a relevância e o significado dos dados em relação aos objetivos da pesquisa.

Nesse caso, as cinco entrevistas da presente pesquisa foram coletadas por meio de gravação de áudio e notas de campo. Posteriormente elas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo. Richardson *et. al.* (1999) conceitua a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa alcançar mediante procedimentos sistemáticos o conteúdo das mensagens, como indicadores (quantitativos ou não) que permitam deduzir pelo raciocínio conhecimentos relativos à percepção das mensagens, ou seja, as variáveis que estão inferidas nessas

mensagens. De acordo ainda esse autor, a análise de conteúdo é particularmente utilizada para estudar material de tipo qualitativo, mais especificamente, aqueles dados que não podem ser aplicados técnicas aritméticas. Pela sua natureza científica ela deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se, portanto, de entender melhor um discurso, de aprofundar suas características, tais como, gramaticais, cognitivas, e ideológicas. Os momentos mais importantes devem ser privilegiados.

Devido à natureza da abordagem qualitativa contemplar a interpretação dos sentidos das palavras, dos textos etc., e da preocupação, em captar os significados atribuídos aos eventos pelos participantes, tornam-se indispensáveis, medidas para garantir a confiabilidade dos resultados e conclusão do estudo. Tais medidas se referem à triangulação, isto é, a comparação de dados obtidos mediante diferentes fontes (ALVES, 1991).

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, principalmente na literatura disponibilizada em livros, artigos científicos, dicionário, dissertações, teses, e recursos documentais dos Supermercados Imperatriz. Convém destacar que todos foram pertinentes ao tema e ao problema proposto na pesquisa obedecendo-se aos critérios de consistência e atualidade.

Tais documentos correspondem a uma análise documental que segundo Richardson *et al.* (1999) se constitui de uma série de operações que visam estudar e analisar um ou diversos documentos com a finalidade de se descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem ter relação com o objeto de estudo.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, apesar de um planejamento decorrente do tema definido para o estudo constatou-se a escassez de teoria, relacionada à definição de cultura organizacional

conservadora e inovadora. No início, essa restrição dificultou em alguns momentos a elaboração do presente estudo. Também vale destacar que, não foi possível conhecer na sua totalidade, todos os aspectos da cultura organizacional dos Supermercados Imperatriz.

Outrossim, convém ressaltar que no universo de 56 funcionários, apenas 48 dos mesmos pôde-se aplicarem os questionários. Justificou-se tal procedimento, em virtude de que alguns deles se encontravam em licença médica ou estavam dispensados. Com relação às entrevistas, só foi possível aplicar o instrumento de coleta de dados para 04 dirigentes e 01 gerente da Loja 15. Nesse sentido, totalizaram-se 05 entrevistados. A princípio, a intenção era entrevistar todos os dirigentes que fazem parte da cúpula dos Supermercados Imperatriz, ou seja, 06 dirigentes visando coletar a percepção de todos os envolvidos no que se refere aos valores organizacionais.

Outra limitação que surgiu na ocasião da aplicação do questionário foi que, apesar ter sido realizado um pré-teste para se revisar qualquer dificuldade que repercutisse ao longo do questionário definitivo, um número reduzido de participantes sugeriram que ele deveria contemplar questões abertas. Pois só assim, os funcionários poderiam expor suas opiniões com maior liberdade de expressão. Desse modo, a utilização exclusiva do questionário com perguntas fechadas ou com questões pré-determinadas, por motivo de operacionalidade e objetividade, parece ter limitado o caráter perceptivo de alguns dos sujeitos da pesquisa. Em resumo, com a devida cautela há possibilidade de aspectos relevantes dos valores organizacionais deixarem de terem sido revelados. Em consequência existe também a possibilidade desta pesquisa não ter contemplado outras variáveis influenciadoras do tema.

É conveniente mencionar que os dados primários podem conter distorções, haja vista as diferentes percepções dos sujeitos pesquisados, pois os dados interpretados dependeram dos significados e entendimento que cada um deles atribuiu a cada questão do instrumento de pesquisa.



Diante de todas essas constatações verificou-se que em virtude de se tratar de um estudo de caso e também da técnica de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, ambos impossibilitaram a generalização dos resultados obtidos para outras Lojas que compreendem a Rede Imperatriz. Portanto, a validade do presente estudo se limita a análise da Loja 15 de Campinas – São José. Uma vez que generalizações para outras Lojas, mesmo que similares, exigiriam uma amostra representativa das mesmas e demandariam um tempo maior de pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados referentes ao objeto da pesquisa. Buscaram-se respostas as perguntas formuladas no trabalho e ao problema proposto no início da dissertação. A princípio tal capítulo foi dividido em cinco tópicos distintos. O primeiro refere-se a caracterização dos Supermercados Imperatriz compreendendo a sua fundação, os aspectos históricos e evolutivos. No segundo apresentam-se os sujeitos da pesquisa. No terceiro tópico expõem-se os valores organizacionais conservadores. No quarto tópico apresentam-se os valores inovadores. Além disso analisa-se a interpretação dos conteúdos em relação dos valores conservadores e inovadores.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Rede Imperatriz teve início em Varginha, num aconchegante lugarejo de Santo Amaro. Lá o casal Lohn, mais precisamente o Sr. Vidal Procópio Lohn e a Sra Vilza Maria Lohn criaram seus onze filhos com sacrifício, dedicação, responsabilidade e muito trabalho árduo.

Trabalhadores persistentes e ousados para a época, logo se transformaram num dos primeiros e bem sucedidos atacadistas da região. Mas, o começo da trajetória não foi nada fácil. O casal iniciou seus negócios vendendo açúcar mascavo e cachaça em uma pequena carroça e somente depois de muita luta e confiança é que obtiveram o primeiro caminhão para trabalharem na distribuição dos produtos. Em conseqüência a esse período, logo abriram o primeiro Supermercado da região, com 100 metros quadrados.

Em síntese, o primeiro Supermercado da Rede Imperatriz foi fundado no dia 14 de agosto de 1974, em Santo Amaro da Imperatriz. Cidade

essa que se localiza no pé da Serra, vizinha da capital de Santa Catarina (Florianópolis). O trabalho daquela época rendeu frutos e o sonho do Sr. Vidal e Dona Vilza se tornou realidade, e, hoje, a Rede Imperatriz conta com 19 lojas, assim distribuídas: em Florianópolis têm-se 08 lojas, são elas: a do Estreito, Coqueiros, Centro (Rita Maria), Centro (Mauro Ramos), Centro (Beiramar Shopping), Saco dos Limões, Jurerê Internacional, e Canasvieiras. Na localidade de Palhoça encontram-se uma loja no Centro e outra na Ponte do Imaruim. Já em São José têm-se quatro lojas: em Barreiros, Kobrasol, Campina e Shopping Itaguaçu. Na cidade de Rio do Sul há duas lojas no Centro (Aristiliano Ramos) e (Coelho Neto). Em Santo Amaro da Imperatriz também há uma loja no Centro. E finalmente em Imbituba se encontram uma loja no Centro e outra em Nova Brasília. Totalizaram-se 19 lojas em todo o Estado.

É importante destacar que a Rede Imperatriz foi empreendedora em diversas iniciativas no Estado de Santa Catarina, como por exemplo, a primeira a implantar a Tarifa Verde da Celesc em quase todas as suas lojas e também a primeira a ter um Cartão de Crédito próprio, enquanto os concorrentes lançavam cartões de afinidades. Foi pioneira na implantação de um banheiro para deficientes físicos (loja de Coqueiros), sendo que hoje, tal procedimento se estendeu as lojas de Canasvieiras, Imbituba e Rio do Sul. Em termos de inovação também foi a precursora a instalar no Shopping do Beira Mar um supermercado 24 horas.

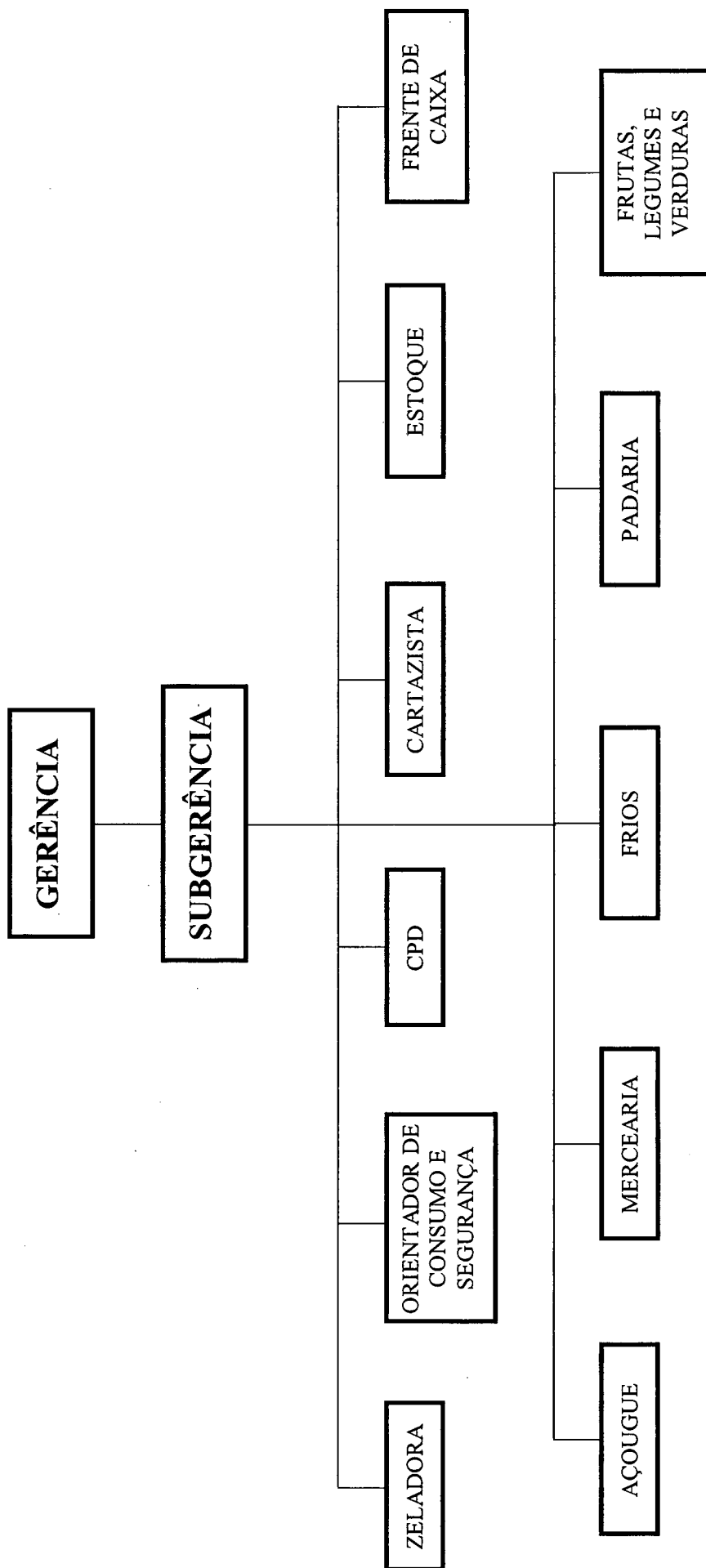
A política de preços de todas as lojas é uma só, dependendo do *mix* de produtos de cada loja. Enfim, ela varia conforme as necessidades e exigências dos clientes da região. A estratégia de *marketing* focaliza-se para a simplicidade, em virtude de ser uma condição indispensável na consolidação dos valores dos Supermercados Imperatriz. Na visão do seu fundador, a valorização do ser humano é fundamental para o sucesso da Rede Imperatriz, pois o bom êxito depende dos seus 1200 colaboradores diretos e de aproximadamente 2.400 indiretos, e também da sua clientela sempre fiel. O bom relacionamento com toda a equipe também é necessário para a eficiência e sua eficácia.

São 27 anos servindo a comunidade e aprendendo muito com simplicidade e humildade. Tais valores são significativos e essenciais para o desempenho da Rede Imperatriz. Na atualidade a Rede Imperatriz tem como missão comercializar produtos e prestar serviços com qualidade buscando a satisfação dos clientes, através da capacitação dos colaboradores. A Rede Imperatriz, além das lojas, conta também com farmácias visando assegurar um melhor atendimento ao cliente.

Com a finalidade de tornar-se uma empresa cidadã e gerar benefícios à comunidade, a Rede Imperatriz comprometeu-se com o desenvolvimento social, lançando uma campanha “Ajudar todo mundo pode”. Nesse sentido criou parcerias, dentre elas “Voluntários em Ação” (Organização Não Governamental). Todas essas iniciativas levam a Rede Imperatriz a pensar com atenção na sua responsabilidade social perante a sociedade.

Conforme o que foi descrito, a seguir apresenta-se o organograma dos Supermercados Imperatriz, mais precisamente a da loja 15 onde se realizou a presente pesquisa da dissertação.

**ORGANOGRAMA DA LOJA 15  
SUPERMERCADOS IMPERATRIZ**

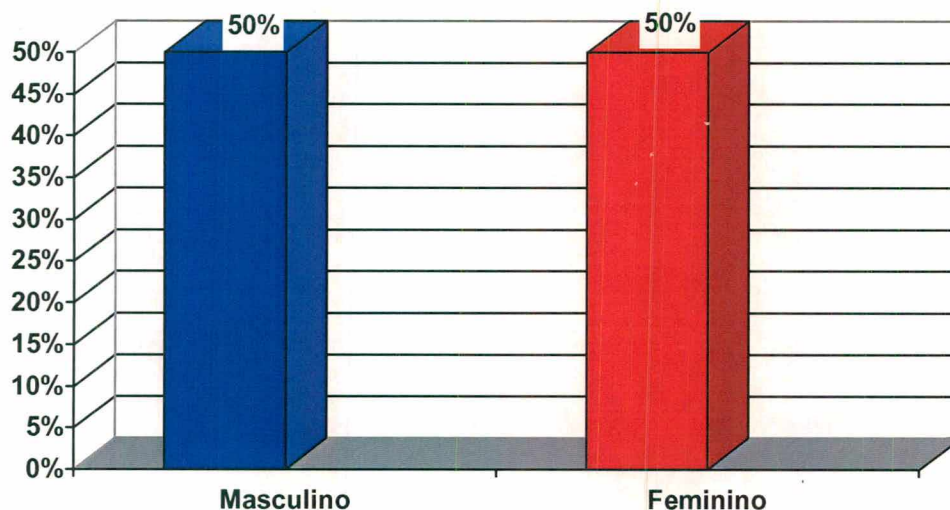


**Figura 12 – Organograma da Loja 15**

Fonte: Dados Secundários

Vale lembrar que a loja 15 situa-se em Campinas – São José (Santa Catarina) e possui 56 funcionários. A data de inauguração corresponde a 18 de abril de 1990. A seguir apresentam-se as características dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

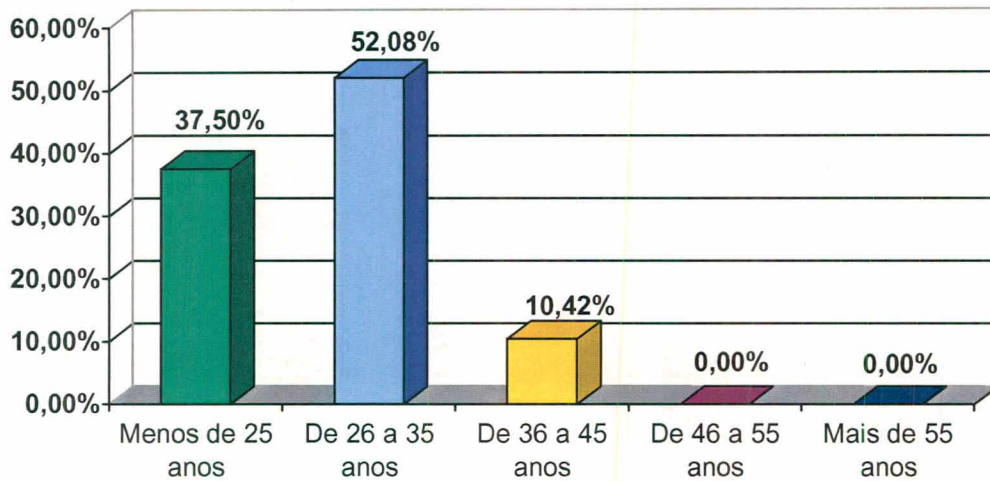
Esse tópico refere-se aos dados gerais dos funcionários dos Supermercados Imperatriz. Convém mencionar que esses dados relacionam-se a primeira parte do instrumento de coleta de dados, mais especificamente o questionário. Tal instrumento possibilitou descrever um perfil dos participantes envolvidos na amostra da pesquisa. Em linhas gerais abordou os dados pessoais dos sujeitos. As tabelas e os gráficos correspondem de 1 a 5 e expõem os dados pessoais da população, totalizando 48 funcionários. A seguir esses dados serão apresentados.



**Gráfico 1 – Perfil: segundo o sexo dos funcionários**

*Fonte:* Dados da Pesquisa

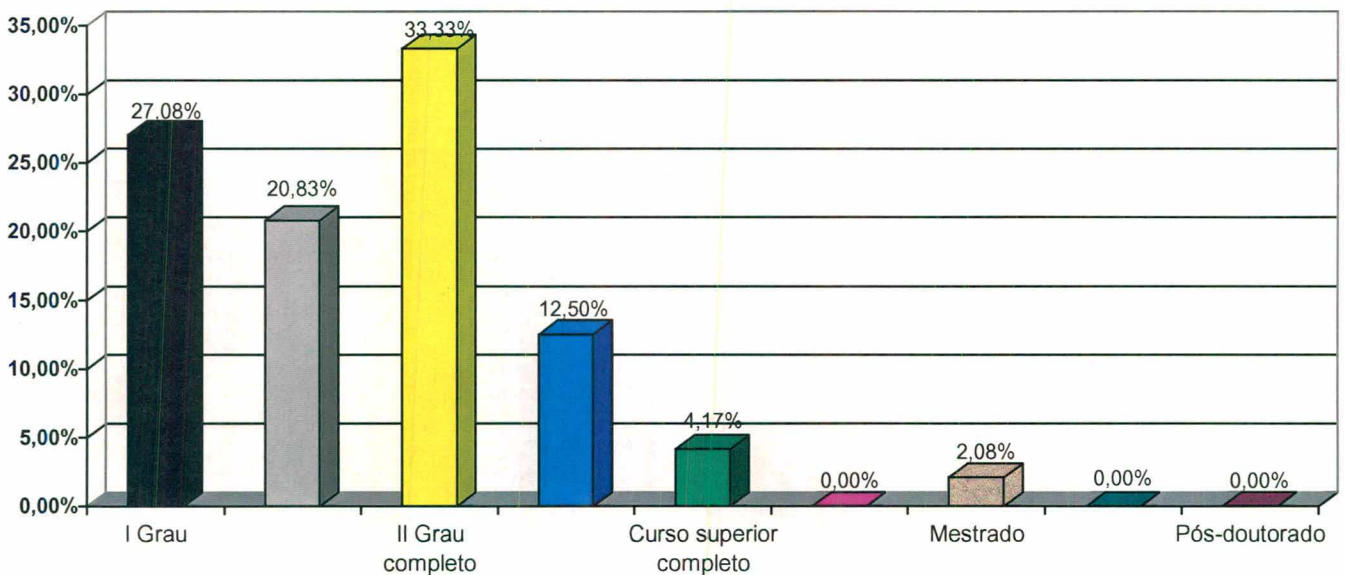
De acordo com o gráfico 1 pôde-se observar que em relação ao sexo dos sujeitos pesquisados há uma igualdade na porcentagem entre eles, ou seja, 50,00%, são do sexo feminino e 50,00%, do sexo masculino.



**Gráfico 2 – Perfil: segundo a faixa etária dos funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

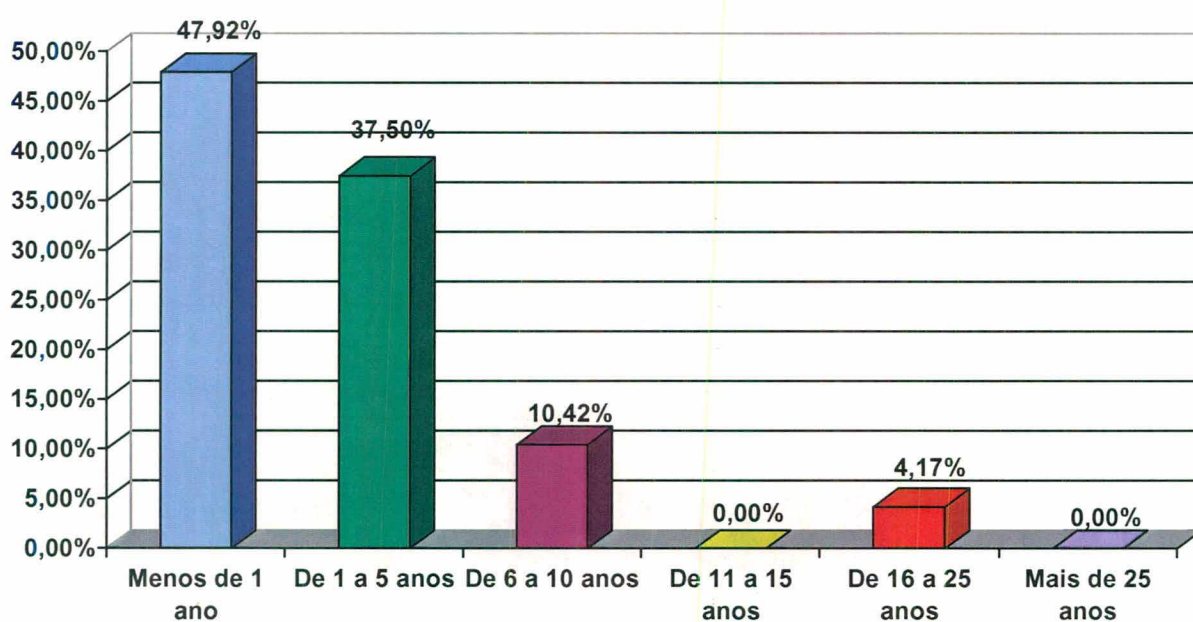
Dentre a amostra estudada, no gráfico 2, nota-se a predominância de indivíduos com uma faixa etária entre 26 e 35 anos de idade (52,08%). Com menos de 25 anos têm-se 37,50% dos funcionários. A pesquisa indica que 10,42% dos participantes estão na faixa etária entre 36 a 45 anos. Convém ressaltar que nenhum funcionário possui a idade entre 46 a 55 anos e também mais de 55 anos.



**Gráfico 3 – Perfil: segundo a escolaridade dos funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a escolaridade da amostra em estudo, pôde-se verificar de acordo com o gráfico 3 que ele se concentra nas opções de 2º grau completo e 1º grau, 33,33% e 27,08% respectivamente. No outro extremo estão 20,83% dos funcionários pesquisados com escolaridade igual ao 2º grau incompleto e 12,50% com o curso superior incompleto. É importante destacar que 4,17% dos entrevistados concluíram o curso superior. E apenas 2,08% possuem o mestrado.

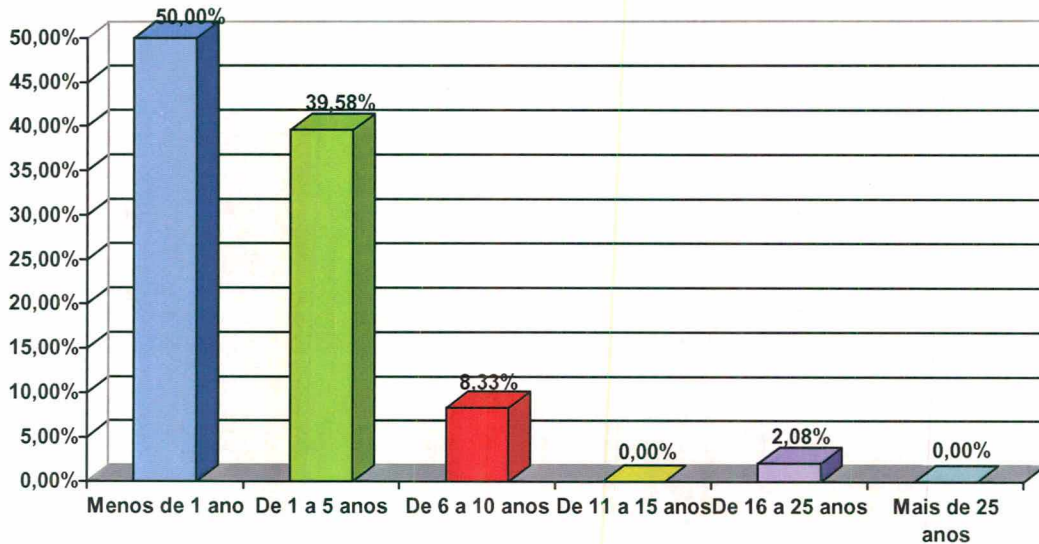


**Gráfico 4 – Perfil: segundo o tempo de serviço na empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 4 mostra o tempo de serviço na empresa prestados pelos participantes da pesquisa. Observa-se de acordo com os dados apresentados no referido gráfico que 47,92% trabalham a menos de um ano na empresa. Da mesma forma constatou-se que apenas 37,50% já estão nela entre 1 a 5 anos de serviço. Os restantes dos percentuais estão assim distribuídos: 10,42% entre 6 e 10 anos; e apenas 4,17%, trabalham entre 16 a 25 anos. Para efeito de análise pôde-se deduzir por meio desses dados, que o vínculo das pessoas nos Supermercados Imperatriz evidencia uma expressiva rotatividade de funcionários.





**Gráfico 5 – Perfil: segundo o tempo em que exerce o cargo**

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao se analisar o gráfico 5 percebe-se que ocorre uma rotatividade significativa da amostra pesquisada. Sendo que 50,00% dos entrevistados estão exercendo a atual ocupação a menos de 1 ano; 39,58%, executam suas funções no período compreendido entre 1 a 5 anos; 8,33%, de 6 a 10 anos; e apenas 2,08%, de 16 a 25 anos.

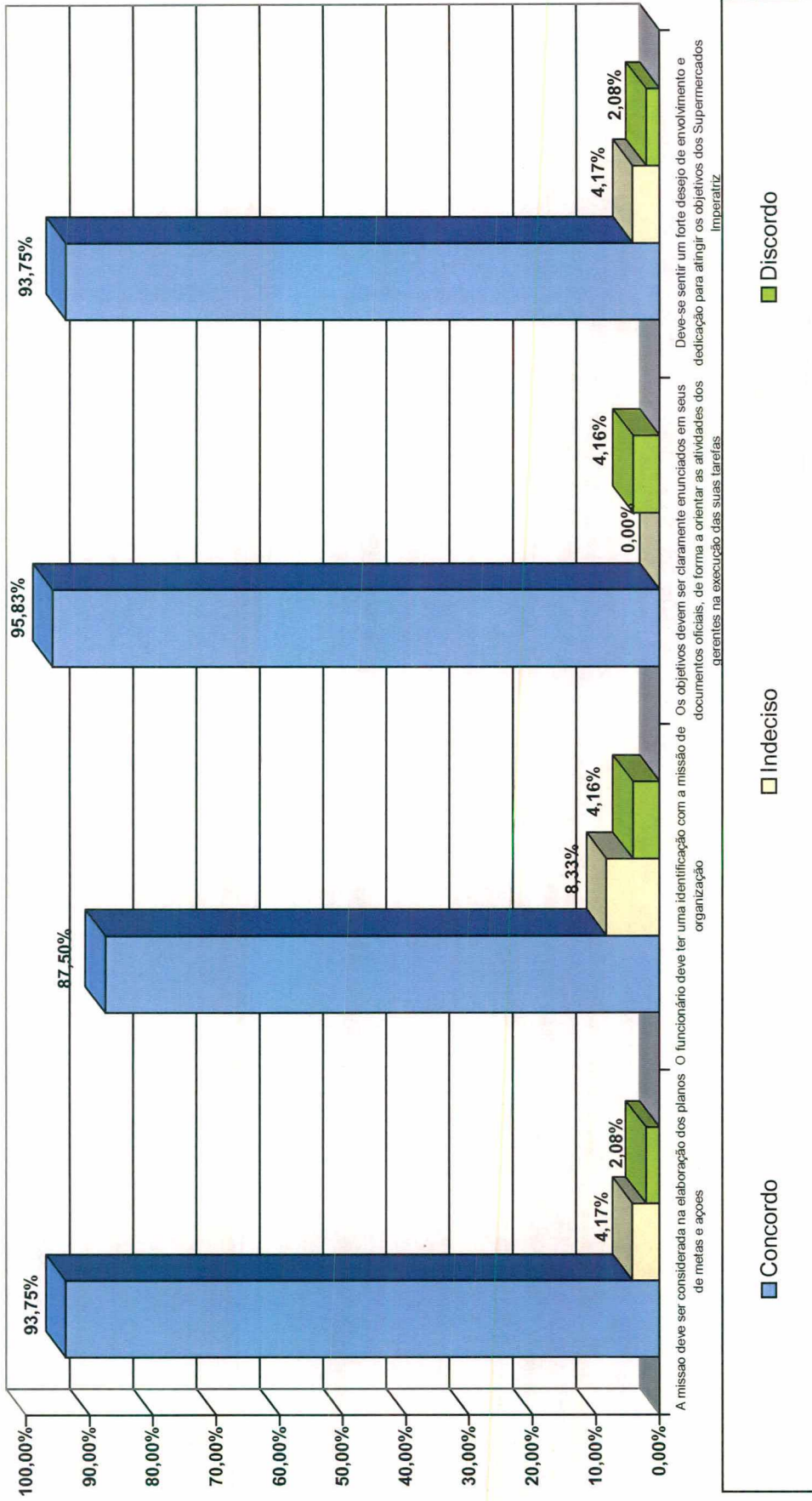
Conforme a população alvo da presente pesquisa, pôde-se constatar pelas respostas obtidas de acordo com a primeira parte do questionário que as categorias, tais como, sexo, faixa de idade, escolaridade, tempo de serviço e tempo no cargo foram contempladas. Com esse resultado é pertinente mencionar que a amostra obtida é representativa sobre a população pesquisada. Em outras palavras, o perfil dos pesquisados representa as características de toda a população.

#### 4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Neste item procuraram-se analisar as seguintes categorias: identidade organizacional, liderança (estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial), as regras organizacionais (disciplina,

socialização organizacional), administração empreendedora, visão, gestão de pessoas, trabalho em equipe, inovação (inovações tecnológicas e criatividade), visando os objetivos da pesquisa. Nele abordar-se-á duas seções. Na primeira seção apresentam-se os valores conservadores. Já na segunda seção exibem-se os valores inovadores.

### 4.2.1 Valores conservadores



**Gráfico 6 - Identidade organizacional**

Fonte: Dados da Pesquisa

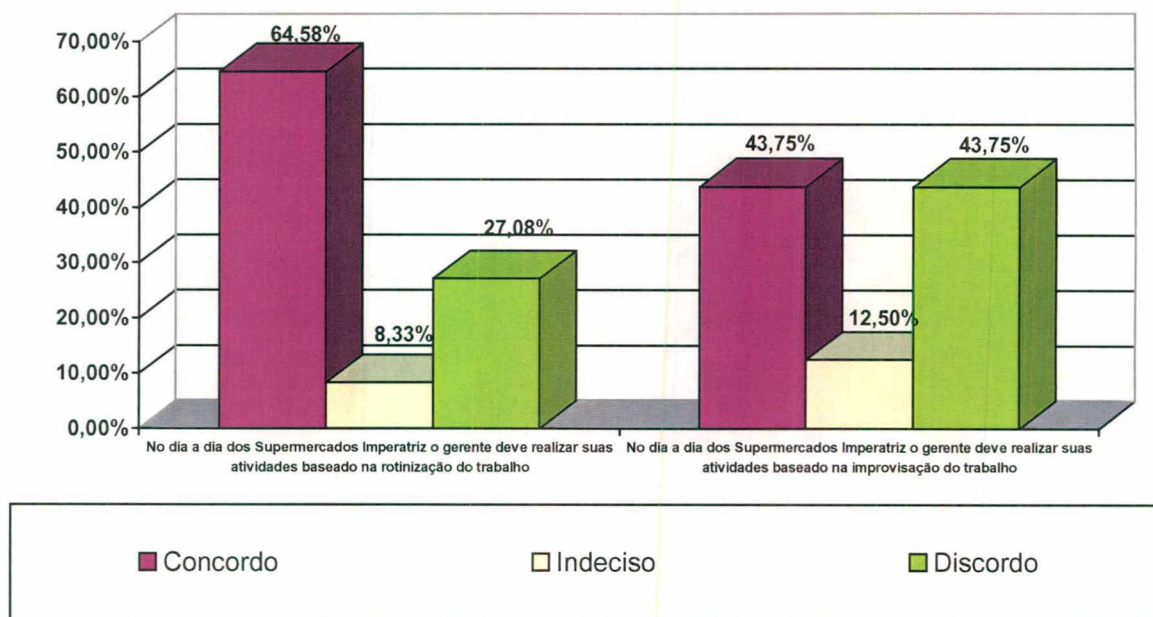
A identidade organizacional no gráfico 6 relaciona-se ao compartilhamento de valores, normas e percepções sobre a organização, desta forma, para 93,75% dos entrevistados concordam que a missão da organização deve ser considerada na elaboração dos planos de metas e ações; 4,17% estão indecisos; e somente 2,08%, discordam dessa opção.

Quanto à afirmação que o funcionário deve ter uma identificação com a missão da organização, 87,50%, dos respondentes concordam com essa afirmação; 8,33% estão indecisos e 4,16% discordam.

Ao serem indagados a respeito dos objetivos, ou seja, se os mesmos devem ser claramente enunciados em seus documentos oficiais, de forma a orientar as atividades dos gerentes na execução de suas tarefas, o resultado revela que 95,83% dos entrevistados concordam com a afirmação; 4,15% discordam.

Dentre os pesquisados, 93,75% concordam que para atingir os objetivos dos Supermercados Imperatriz deve-se sentir um forte desejo de envolvimento e dedicação; 41,67% concordam com a afirmação; 4,17% estão indecisos; e apenas 2,08%, discordam.

No que diz respeito à identidade organizacional observa-se com nitidez, de acordo com a concepção dos pesquisados que a grande maioria se identifica com a organização. Percebe-se o envolvimento e comprometimento dos seus integrantes ao compartilharem da missão e dos objetivos organizacionais. O percentual demonstrado no gráfico 6 revela que a sua identidade é forte e homogeneia, e, portanto, classifica-se nos moldes de uma cultura organizacional conservadora.



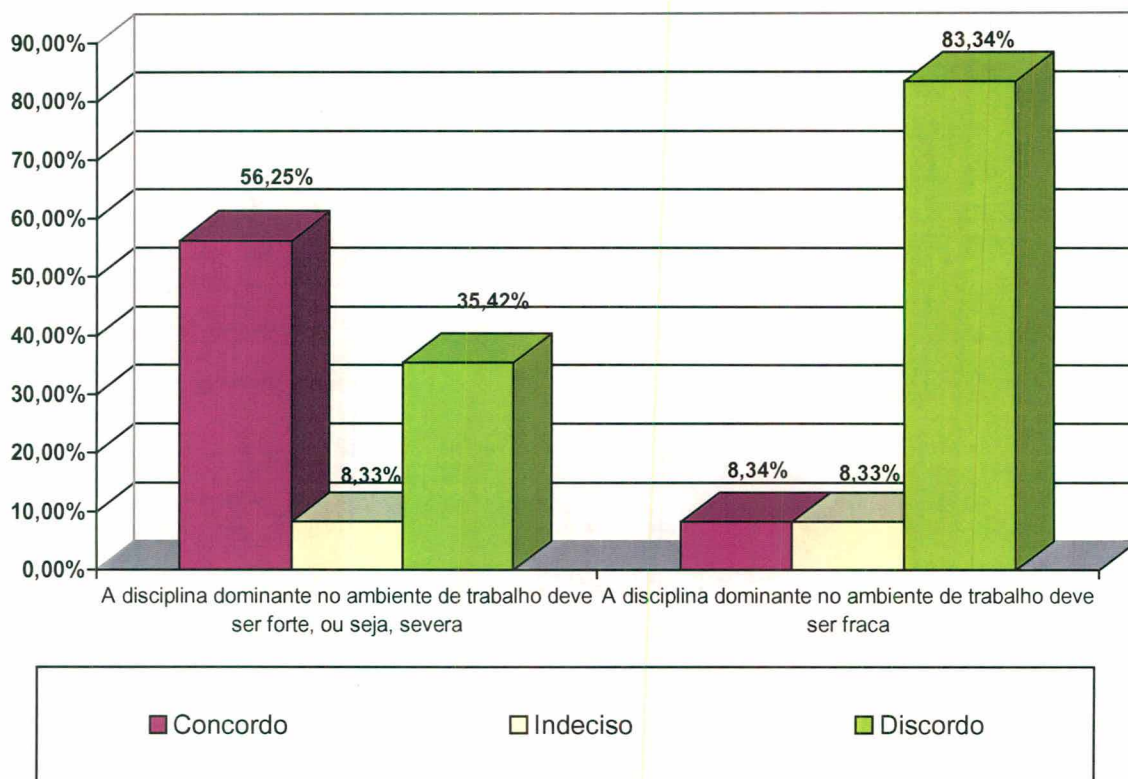
**Gráfico 7 – Liderança: atitude gerencial**

Fonte: Dados da Pesquisa

A atitude gerencial indicada no gráfico 7 está relacionada com a atitude do gerente, ou seja, se suas tarefas são executadas de acordo com a rotinização ou improvisação. Desta forma, 64,58% dos entrevistados concordam que no dia-a-dia dos Supermercados Imperatriz o gerente deve realizar suas atividades baseado na rotinização do trabalho; 8,33% estão indecisos e 27,08% discordam dessa alternativa.

Quanto à afirmação que no dia-a-dia dos Supermercados Imperatriz o gerente deve realizar suas atividades baseado na improvisação do trabalho, 43,75% dos funcionários entrevistados concordam; o mesmo percentual discorda e apenas 12,50% estão indecisos.

Com relação à atitude gerencial, observa-se mediante a percepção dos respondentes que a porcentagem maior indica que o trabalho deve basear-se na rotinização. Nesse sentido, a atitude gerencial caracteriza-se dentro de uma cultura conservadora.



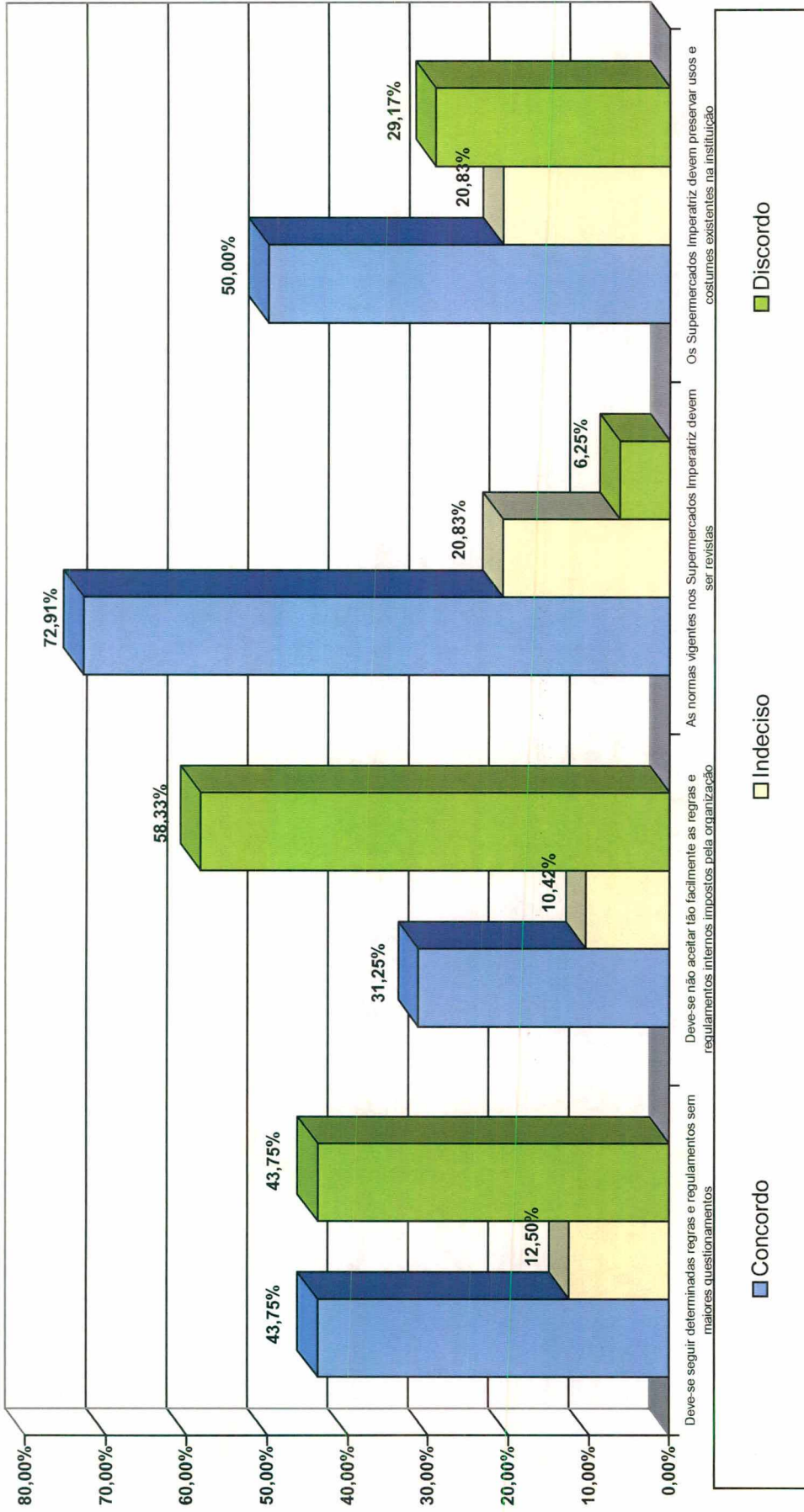
**Gráfico 8 – Regras organizacionais: disciplina**

Fonte: Dados da Pesquisa

A disciplina, no gráfico 8, refere-se ao controle exercido pelos membros da organização, sem necessidade de monitoração, porém, deve-se seguir regras e procedimentos estabelecidos pela mesma. Nesse sentido, para 56,25% dos funcionários entrevistados o ambiente de trabalho deve ser forte, ou seja, há necessidade de prevalecer uma disciplina severa; 35,42% discordam; e 8,33%, estão indecisos.

A grande maioria dos participantes, 83,34% discorda que a disciplina dominante no ambiente de trabalho deve ser fraca; 8,33% estão indecisos; 8,34% concordam com essa afirmativa.

No item relacionado à disciplina, a pesquisa indica que a maioria discorda de uma disciplina fraca. A preferência é de uma disciplina forte e severa. Pode-se dizer que nesse item a cultura é conservadora.



**Gráfico 9 – Regras organizacionais: socialização organizacional**

Fonte: Dados da Pesquisa

A socialização organizacional no gráfico 9 estabelece junto ao novo participante as bases e premissas que deve seguir. Dentro desse âmbito constata-se que 43,75% dos respondentes da amostra concordam que se deve seguir determinadas regras e regulamentos sem maiores questionamentos; o mesmo percentual discorda e 12,50% estão indecisos.

Entre os sujeitos da pesquisa, 58,33% discordam no item que se refere em aceitar tão facilmente as regras e regulamentos internos impostos pela organização; 31,25% concordam e 10,42% estão indecisos.

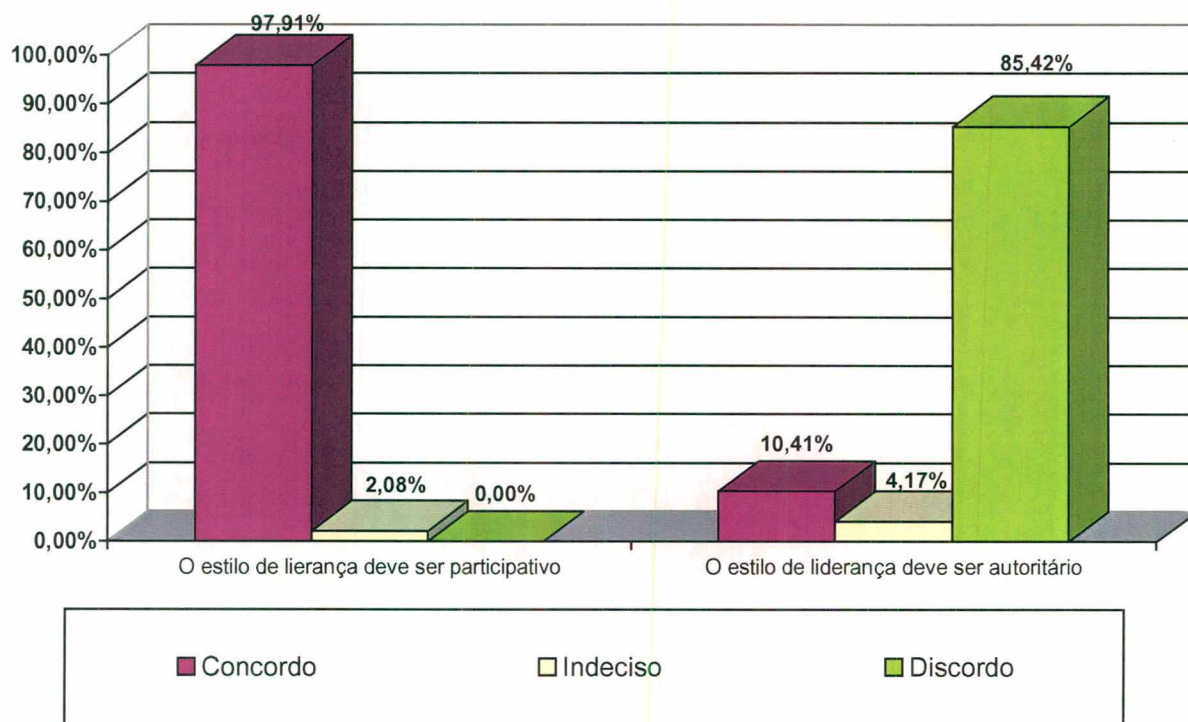
Dentre os participantes da pesquisa, 72,91% concordam que as normas vigentes nos Supermercados Imperatriz devem ser revistas; 20,83% estão indecisos e 6,25% discordam.

Para 50,00% dos colaboradores concordam que os usos e costumes existentes nos Supermercados Imperatriz devem ser preservados; 25,00% discordam da afirmação; 20,83% estão indecisos; 29,17% discordam.

Com referência a socialização organizacional no gráfico 1 percebe-se que ocorre um empate entre concordar e discordar no que diz respeito a preferência dos sujeitos envolvidos na pesquisa, em seguir tais regras e regulamentos da organização. Já no gráfico 2 pode-se dizer que um número significativo de funcionários optaram em não aceitar as regras e regulamentos impostos pela organização. Nos gráficos 3 e 4, os respondentes da amostra revelam uma contradição, pois acreditam que as normas vigentes devem ser revistas e por outro lado supõem que os usos e costumes devem ser preservados. Mesmo diante dessas constatações nesse item pode-se dizer que a sua cultura é conservadora, em virtude de uma socialização forte.



#### 4.2.2 Valores inovadores



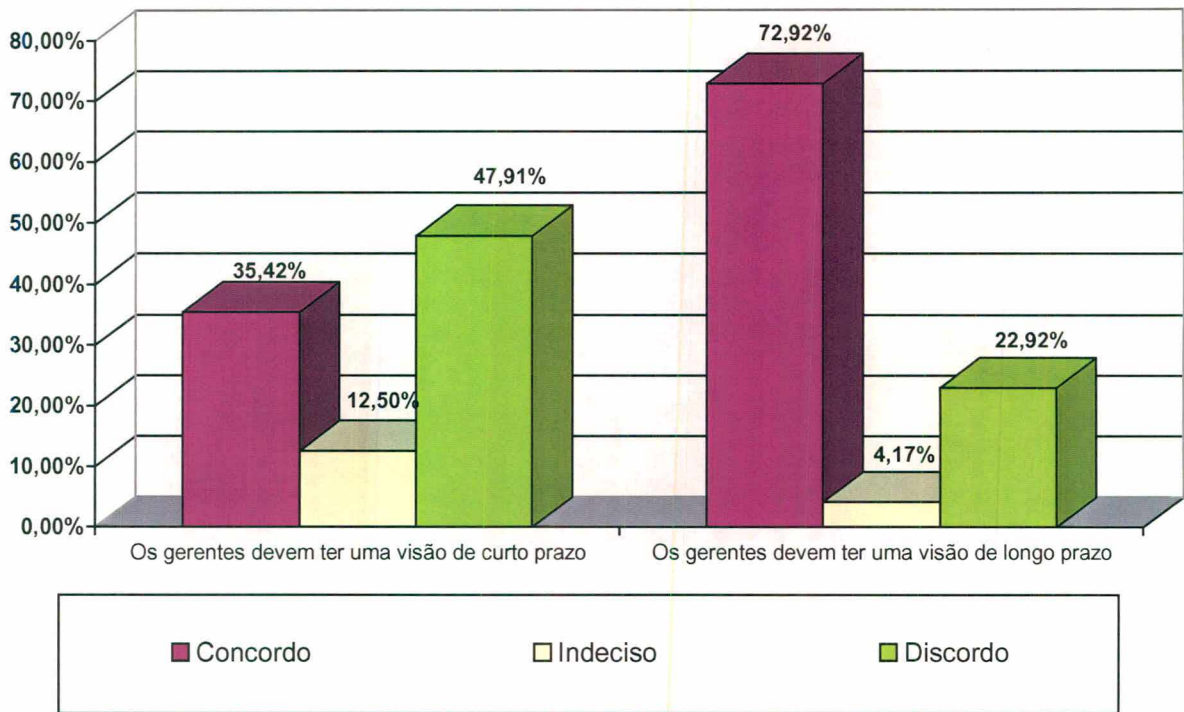
**Gráfico 10 – Liderança: estilo de liderança**

Fonte: Dados da Pesquisa

O estilo de liderança no gráfico 10 refere-se aos diversos padrões de comportamento preferidos pelos líderes, assim, 97,71% dos funcionários entrevistados concordam que o estilo de liderança deve ser participativo. Enquanto 2,08% estão indecisos.

No que se refere ao estilo de liderança do tipo autoritário, 85,42%, dos entrevistados discordam; 10,41% concordam e 4,17% estão indecisos.

No que diz respeito ao estilo de liderança pode-se considerar que a organização apresenta uma cultura inovadora, em virtude da grande maioria dos envolvidos na pesquisa opinarem por uma liderança participativa.



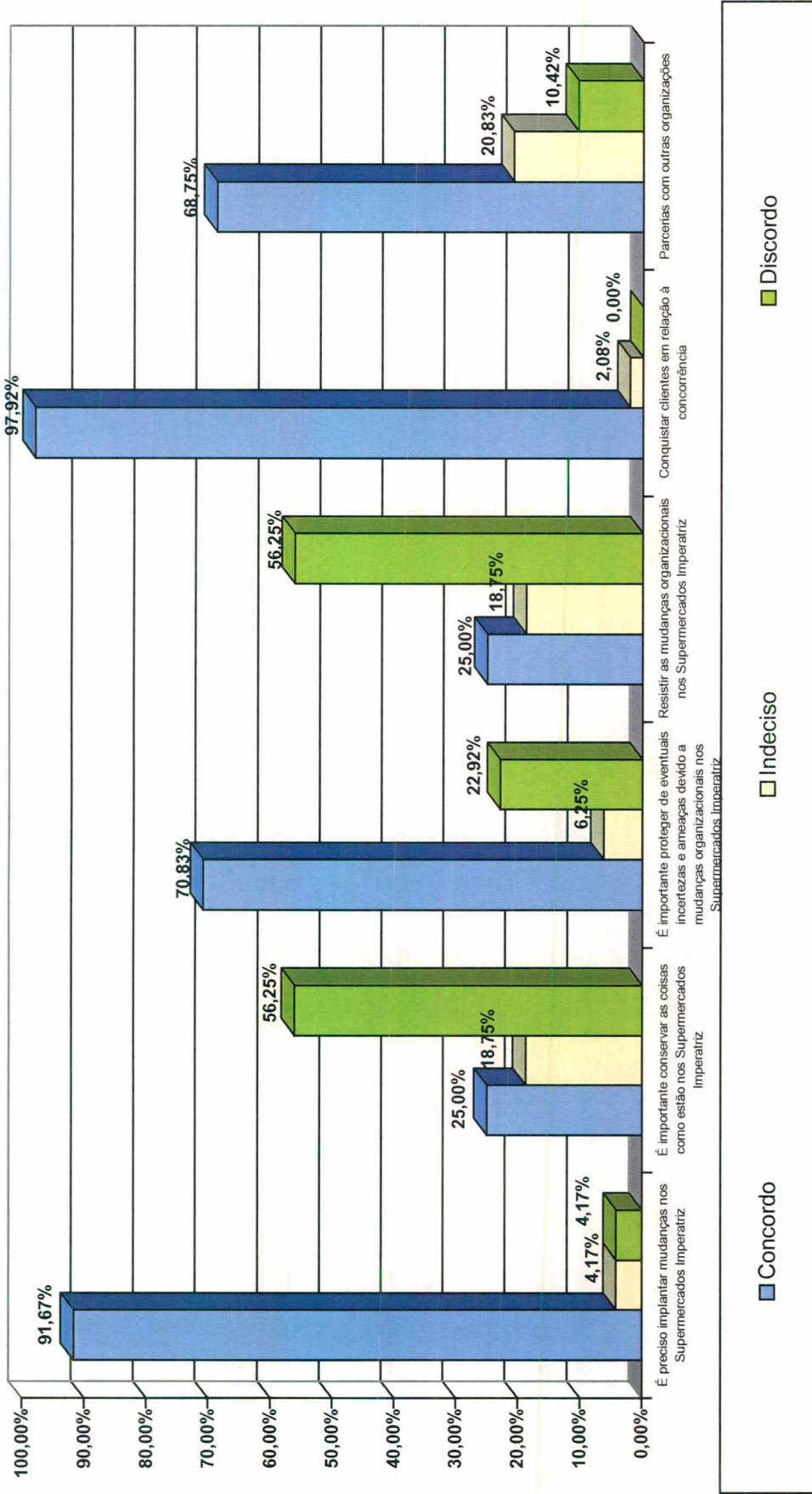
**Gráfico 11 – Liderança: abordagem de planejamento**

Fonte: Dados da Pesquisa

A abordagem de planejamento no gráfico 11 possibilita dar forma e direção aos esforços da administração e prepara a organização para as mudanças adaptativas e inovadoras, assim, entre os funcionários entrevistados, 47,91% discordam que os gerentes devem ter uma visão de curto prazo; 39,59% concordam e 12,50%, estão indecisos.

Já quanto à afirmação que os gerentes devem ter uma visão de longo prazo, 72,92% dos entrevistados concordam; 22,92% discordam; e apenas 4,17%, são indecisos.

Ao analisar-se a abordagem de planejamento percebe-se que a visão de longo prazo predomina na organização, logo, essa abordagem se encaixa dentro dos parâmetros da cultura inovadora.



**Gráfico 12 – Administração empreendedora**

Fonte: Dados da Pesquisa

O empreendedor no gráfico 12 busca criar algo novo ou inovar, mediante a mudança ou transformação de valores organizacionais. Desta forma, 91,67% dos funcionários entrevistados concordam que é preciso implantar mudanças nos Supermercados Imperatriz; 4,17% estão indecisos; e o mesmo percentual discorda.

Dentre os respondentes, 56,25% discordam que é importante conservar as coisas como estão nos Supermercados Imperatriz; 25,00%, concordam e 18,75% estão indecisos.

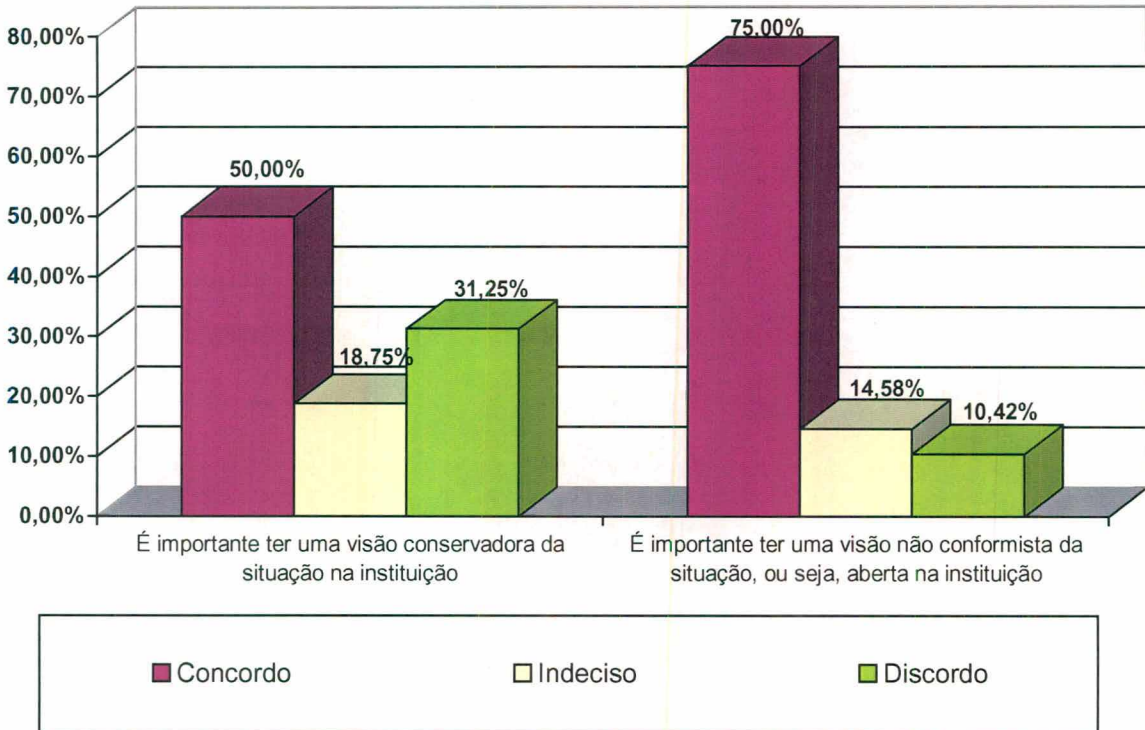
Dos participantes, 70,83% concordam que é necessário proteger-se de eventuais incertezas e ameaças devido às mudanças que estão ocorrendo na atualidade; 22,92 discordam; e 6,25%, estão indecisos.

No que diz respeito a resistir as mudanças organizacionais nos Supermercados Imperatriz 56,25% discordam dessa alternativa; 25,00% concordam e; 18,75% estão indecisos.

Quanto a conquistar clientes em relação à concorrência, a maioria dos entrevistados 97,92% concorda; e apenas 2,08% estão indecisos.

Em relação a realizar parcerias com outras organizações, 68,75% dos funcionários entrevistados concordam; 20,83% estão indecisos; e 10,42% discordam.

Ao avaliar-se o item que se refere à administração empreendedora, pode-se considerar que de uma maneira geral ela se encaixa dentro de parâmetros de uma cultura inovadora, em virtude dos pesquisados perceberem que é necessário conquistar clientes, criar parcerias com outras instituições e implantar mudanças nos Supermercados Imperatriz. Porém, no quesito que indica que a organização deve proteger-se de eventuais incertezas e ameaças quanto às mudanças, percebe-se uma indisposição para enfrentar crises, riscos e incertezas. Nesse aspecto ela apresenta aspectos da cultura conservadora.



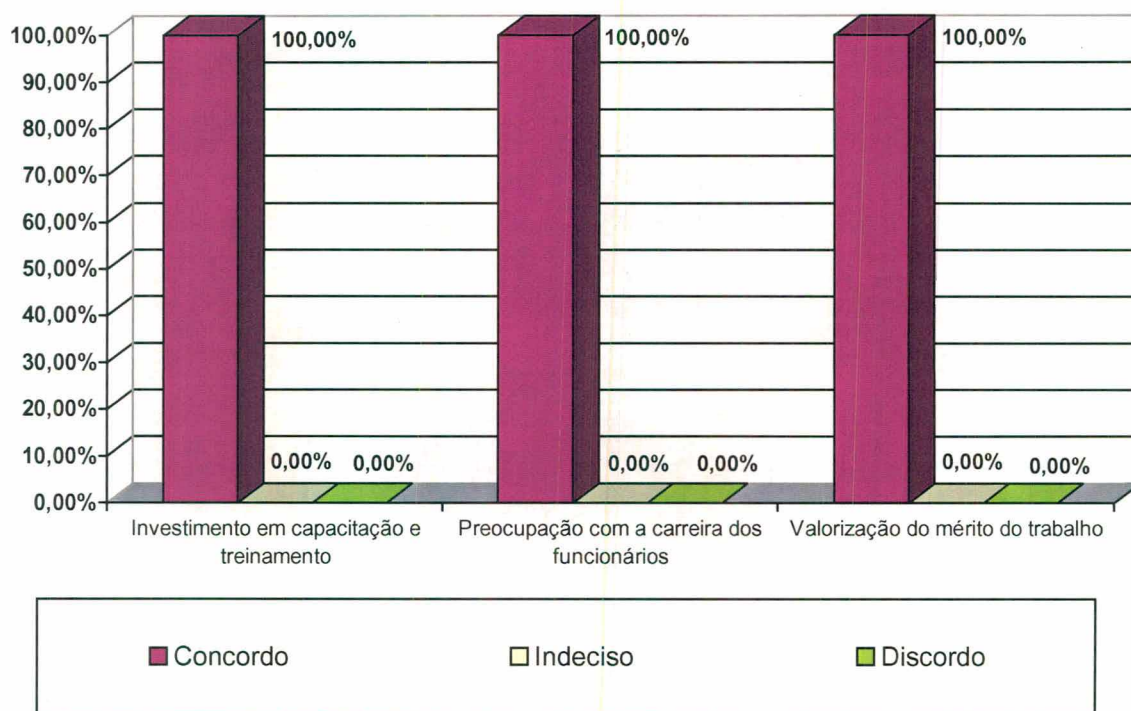
### Gráfico 13 – Visão

Fonte: Dados da Pesquisa

A visão no gráfico 13 representa a imagem que a organização tem a seu respeito e do seu futuro. Assim, na concepção dos entrevistados 50,00%, concordam que é importante que os Supermercados Imperatriz tenham uma visão conservadora da situação na instituição; 31,25% discordam; e 18,75% estão indecisos.

Quanto à importância de se ter uma visão não conformista da situação, ou seja, aberta na instituição, 75,00% dos funcionários entrevistados concordam; 14,58% estão indecisos; e 10,42% discordam.

Com relação à visão pode-se argumentar que ela caracteriza-se dentro de uma cultura inovadora, pois de acordo com os dois gráficos ainda predomina uma visão não conformista da situação.



**Gráfico 14 – Gestão de pessoas**

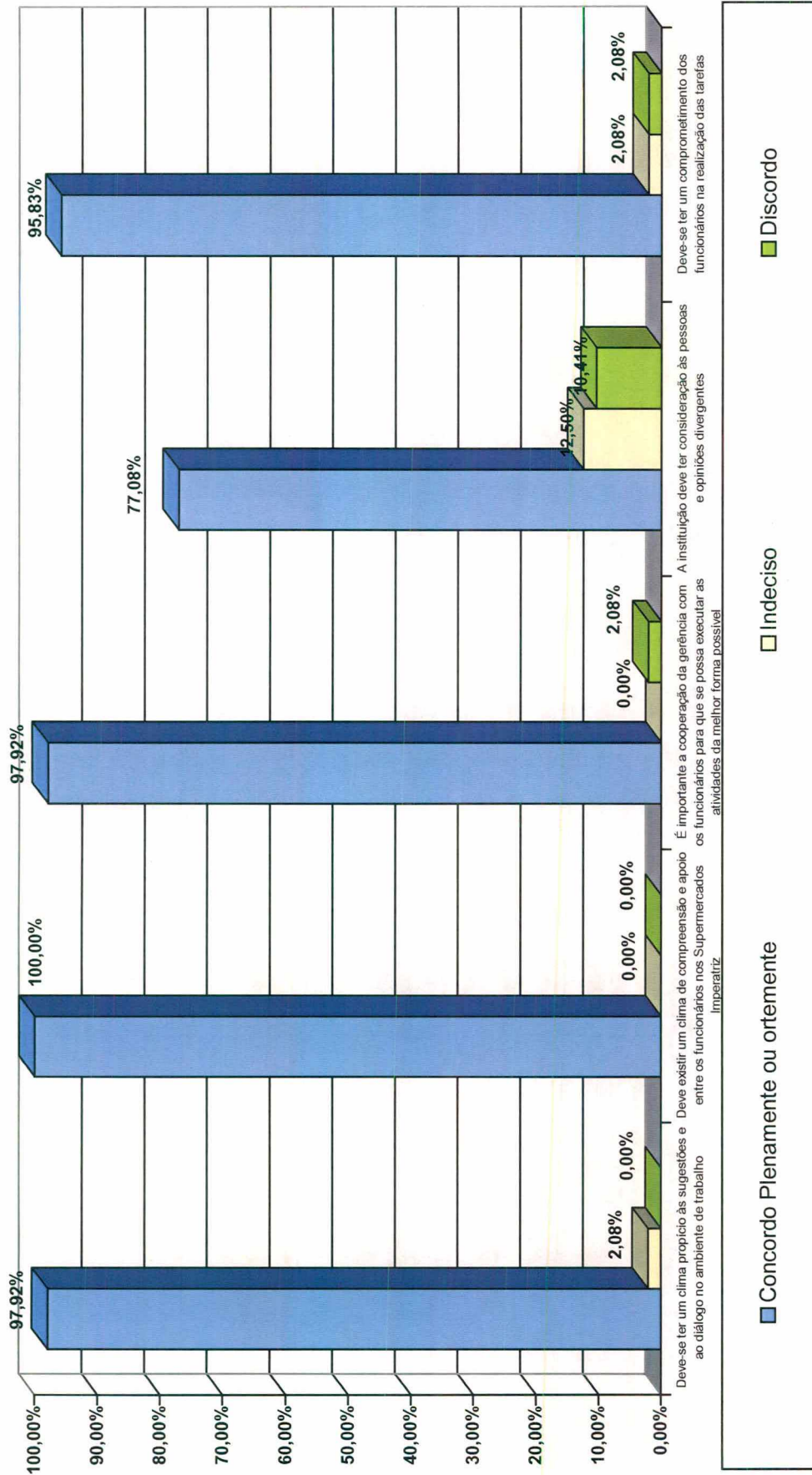
*Fonte: Dados da Pesquisa.*

A gestão de pessoas no gráfico 14 baseia-se em três aspectos primordiais: as pessoas como seres humanos; como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e como parcerias da organização, desta forma, em relação a investimentos em capacitação e treinamento, 97,92% dos respondentes da amostra concordam. Convém mencionar que apenas 2,08% estão indecisos.

A maioria dos participantes, 100,00% concorda que é importante preocupar-se com a carreira dos funcionários.

Em relação à valorização do mérito do trabalho, 100,00% da amostra pesquisada concordam com essa afirmação.

Nesse sentido, pode-se afirmar que em relação à gestão de pessoas o resultado é unânime em diagnosticar um investimento, preocupação e valorização com o ser humano. Em resumo, esse item se classifica dentro de uma cultura inovadora.



**Gráfico 15 – Trabalho em equipe**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Trabalho em equipe no gráfico 15 ocorre quando as pessoas na organização compreendem os objetivos a serem alcançados mediante um compartilhamento de opiniões. Percebe-se que a maioria dos participantes da amostra, 97,92% concorda que se deve ter um clima propício às sugestões e ao diálogo no ambiente de trabalho; e apenas 2,08%, estão indecisos.

Quanto à necessidade de existir um clima de compreensão e apoio entre os funcionários nos Supermercados Imperatriz, 100,00% concordam com essa afirmativa.

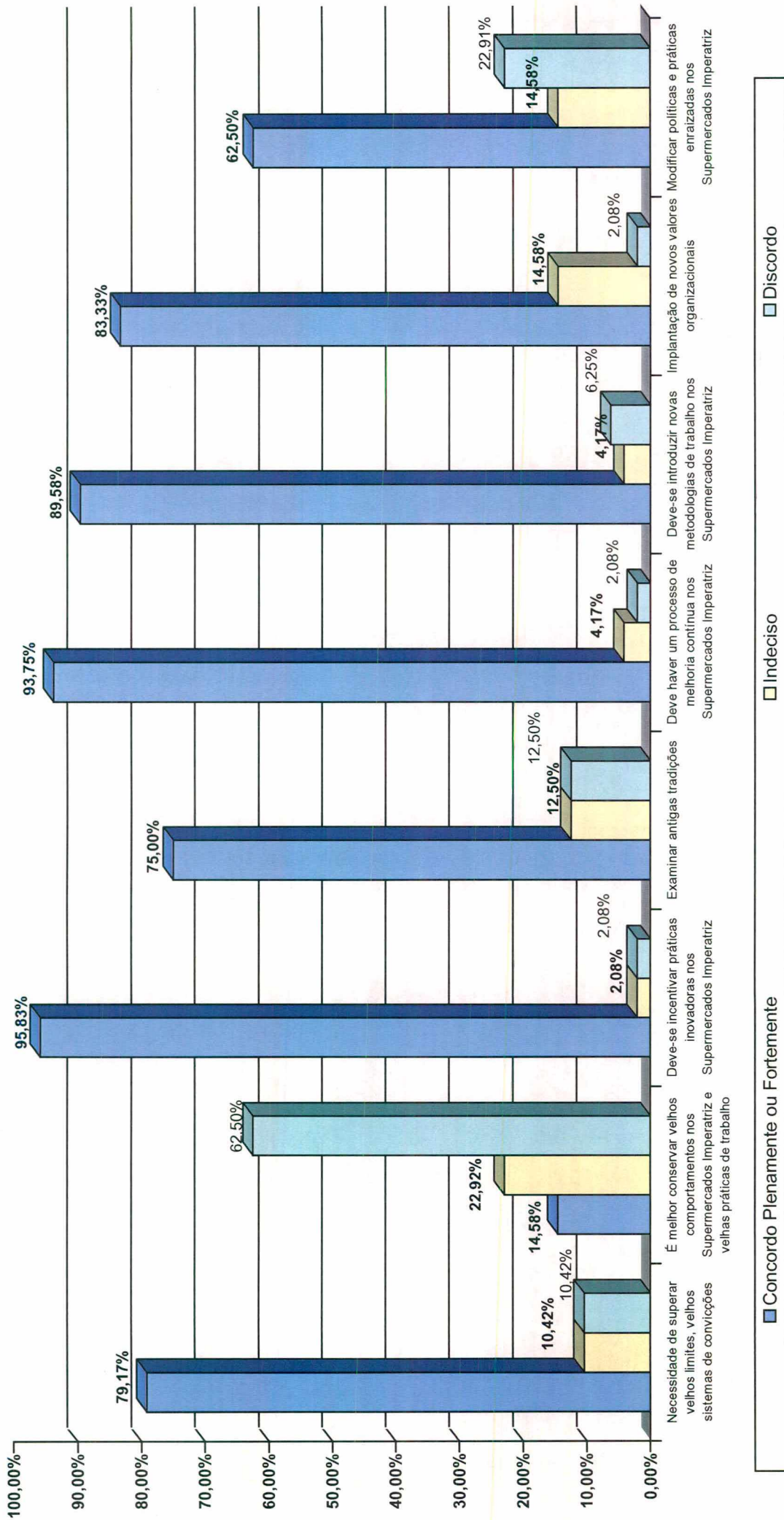
Dentre os pesquisados, 97,92% concordam que é importante à cooperação da gerência com os funcionários para que se possa executar as atividades da melhor forma possível; e somente 2,08%, discordam.

Boa parte dos respondentes, 77,08% concorda que a instituição deve ter consideração às pessoas e opiniões divergentes; 12,50% estão indecisos; 10,41% discordam dessa alternativa.

Em relação à necessidade dos funcionários terem um comprometimento na realização das tarefas 95,83% concordam; 2,08% estão indecisos e o mesmo percentual discorda.

Com referência ao item trabalho em equipe pode-se considerar que de acordo com a maioria dos respondentes e preferências de cada um deles, essa categoria se caracteriza dentro de uma cultura inovadora.





**Gráfico 16 – Inovação**

Fonte: Dados da Pesquisa

Inovação no gráfico 16 representa um processo de transformação de uma idéia criativa em um produto, serviço ou método de operação que seja útil ao ambiente organizacional, desta forma, 79,17% dos participantes da amostra concordam com a necessidade de superar velhos limites, velhos sistemas de convicções; 10,42% estão indecisos; e o mesmo percentual discorda.

Entre os respondentes 62,50% discordam que é melhor conservar velhos comportamentos nos Supermercados Imperatriz e velhas práticas de trabalho; 22,92% estão indecisos; e 14,58% concordam.

Quanto à necessidade de incentivar práticas inovadoras nos Supermercados Imperatriz, a grande maioria 95,83% concorda com essa possibilidade; 2,08% estão indecisos; e o mesmo percentual discorda.

Cerca de 47,92% dos participantes concordam em examinar antigas tradições; 27,08% concordam plenamente ou fortemente; 12,50% estão indecisos; e o mesmo percentual discorda.

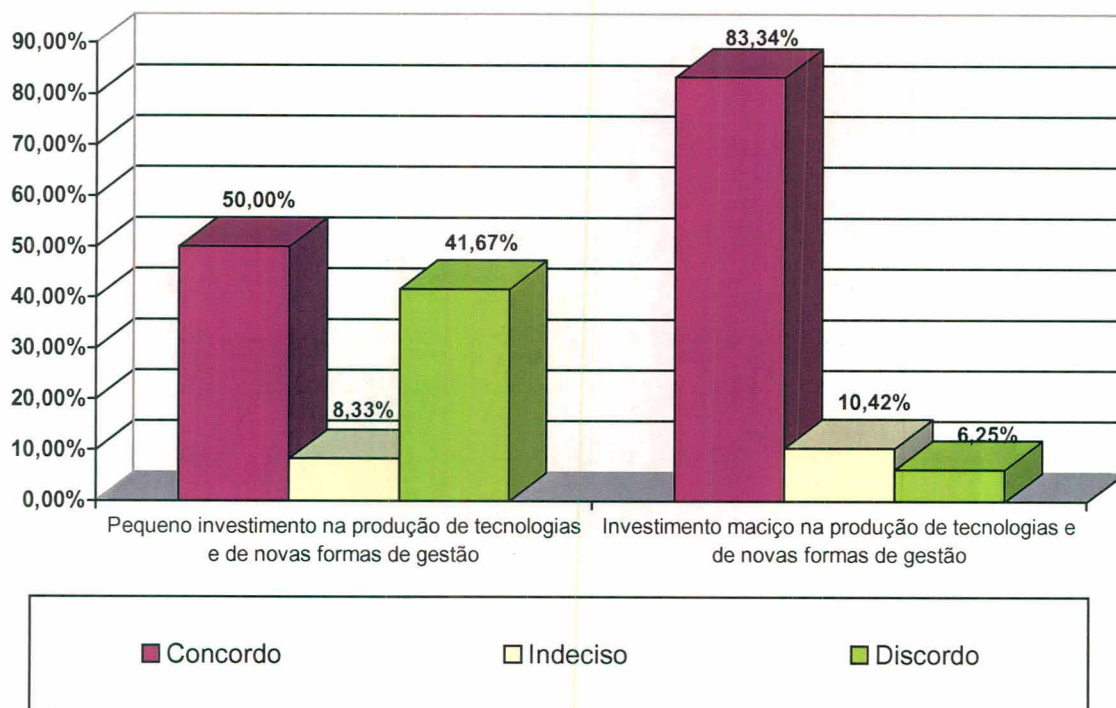
De acordo com 93,75% dos respondentes concordam que deve haver um processo de melhoria contínua nos Supermercados Imperatriz; 4,17% estão indecisos; e somente 2,08%, discordam.

Em relação à necessidade de introduzir novas metodologias de trabalho nos Supermercados Imperatriz, 89,58% dos funcionários concordam; 4,17% estão indecisos; e 6,25% discordam.

A implantação de novos valores organizacionais é aceita pela maioria dos entrevistados, ou seja, 83,33% concordam, 14,58% estão indecisos; e apenas 2,08%, discordam totalmente ou plenamente.

Para 62,50% dos participantes da amostra é necessário modificar políticas e práticas enraizadas nos Supermercados Imperatriz; 22,91% discordam e 14,58% estão indecisos.

Com referência a inovação, a mesma indica que é necessário superar velhas tradições, velhos limites etc. tudo se leva a crer que na percepção da grande maioria dos funcionários é indispensável inovar constantemente em prol de melhorias, desenvolvimento e crescimento da organização. Nesses termos, o item que se relaciona à inovação está dentro dos moldes da cultura inovadora.



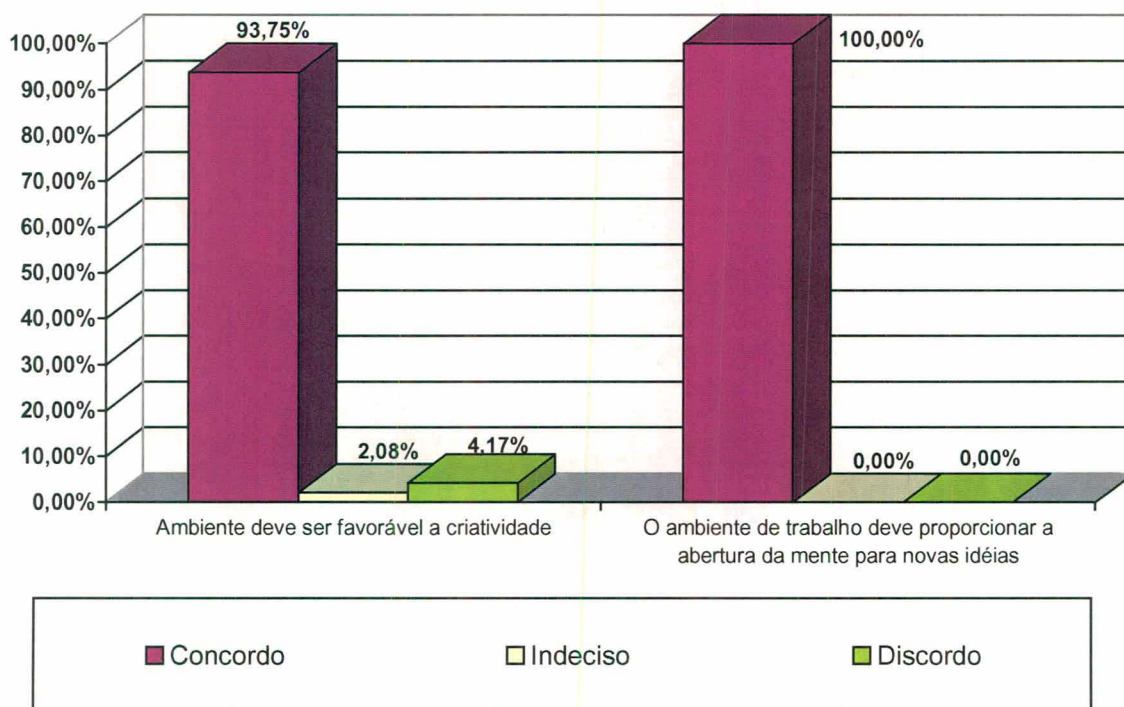
**Gráfico 17 – Inovações tecnológicas**

Fonte: Dados da Pesquisa

As inovações tecnológicas envolvem descobrir o modo melhor ou mais eficiente para executar uma função já existente, através de novos processos produtivos do desenvolvimento tecnológico, e uma nova análise de sistemas, desta forma, 41,67% dos funcionários discordam com pequeno investimento na produção de tecnologias e de novas formas de gestão; já 50,00% concordam; e 8,33% estão indecisos.

Quanto à realização de investimento maciço na produção de tecnologias e de novas formas de gestão, 83,34% dos funcionários concordam; 35,42% concordam plenamente ou fortemente; 10,42% estão indecisos; e 6,25% discordam.

Em se tratando das inovações tecnológicas, percebe-se que um grande percentual de respondentes percebe que, é necessário que se realize grandes investimentos em novas tecnologias e o modo como é administrada a organização. Em síntese, ao se analisar o item que se refere às inovações tecnológicas, pode-se considerar que o mesmo caracteriza um valor organizacional referente à cultura inovadora.



### Gráfico 18 – Criatividade

Fonte: Dados da Pesquisa

A criatividade refere-se a habilidade de combinar idéias ou de fazer associações poucos usuais, assim, 93,75% dos funcionários concordam que o ambiente deve ser favorável a criatividade; 4,17% discordam; e apenas 2,08% estão indecisos.

A maioria dos funcionários, 100,00% concorda que o ambiente de trabalho deve proporcionar a abertura da mente para novas idéias.

Nesses termos pode-se alegar que a criatividade é uma categoria muito valorizada por grande parte da população em estudo. Pois, é muito

intenso o desejo de se ter um ambiente propício à criatividade e a geração de novas idéias.

#### 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Os dados analisados no questionário e a avaliação das entrevistas possibilitaram trazer à tona reflexões acerca do tema. São argumentações e considerações que corroboram na interpretação dos fenômenos organizacionais, principalmente quando se refere à cultura organizacional dos Supermercados Imperatriz.

De acordo com os objetivos propostos na investigação, a relevância desse estudo foi identificar se os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes favorecem uma cultura organizacional conservadora ou inovadora nessa empresa. Tais valores foram obtidos mediante a percepção e o reconhecimento deles praticados no ambiente de trabalho. Porém é importante enfatizar que para se concluir em determinado prazo, a tarefa na prática constituiu-se de uma atividade coordenada e minuciosa. Tal fato ocorreu em razão dos valores organizacionais, pois eles expressam sentimentos e são definidos pelo comportamento humano.

Nesse sentido, para Morgan (1996), Fleury e Fischer (1996) Freitas (1991) e Mintzberg *et al.* (2000) a cultura organizacional corresponde a um sistema de significados que permeia e representa força vital da organização. Esse sistema é formado pelas normas, valores e crenças e refletem nas tradições e nos hábitos. Na verdade, eles são aceitos e praticados por um grupo em um determinado tempo, orientando a ação e visão dos dirigentes e das pessoas que trabalham na organização.

Na opinião de Mintzberg *et al.* (2000, p. 195) “quanto mais fechada a trama unindo interpretações e atividades, mais profundamente enraizada é a cultura”. A cultura organizacional se conserva nos valores tradicionais, tais

como: segurança, obediência, disciplina, norma, ordem, cumprimento do dever e hierarquia.

Em oposição, quando a organização procura mudar constantemente e a trama das interpretações e atividades não estão tão enraizadas na cultura organizacional, os valores tem a maior possibilidade de inovarem. Em outros termos, os valores organizacionais podem ser alicerçados, por exemplo: na visão integral, flexibilidade, percepção, energia em ação, ética, participação, confiança, dúvida criadora, responsabilidade, correr riscos e inovação. (GASALLA, 1996).

A intenção de tomar conhecimento a respeito da cultura organizacional mediante o reconhecimento dos valores predominantes na instituição, baseia-se no entendimento de Bowditch e Buono (1992) que compreendem os valores organizacionais como sendo as crenças e os valores subjacentes a uma organização. Eles representam a essência da filosofia da empresa indicando como as coisas devem ser. Determinam as diretrizes, direção e os comportamentos aceitáveis para os membros da organização.

Dentro desse contexto, conforme os conceitos e o referencial metodológico exposto anteriormente discute-se os resultados obtidos mediante a coleta de dados da presente pesquisa. A interpretação dos conteúdos a seguir enfoca a organização estudada sob o ponto de vista do modelo das categorias de análise.

#### **4.3.1 Identidade organizacional**

A identidade organizacional foi analisada quanto à missão, e identificação com a mesma. Com relação à missão, Oliveira (1994) alega que ela é a razão de ser da empresa e exerce a função de orientadora e delimitadora da organização. Representa também em que área específica ela irá atuar seus negócios. Os objetivos organizacionais também foram

contemplados na identidade organizacional. Em resumo procurou-se identificar o quanto ela é compartilhada. Dentro desse contexto, os sujeitos entrevistados tiveram a oportunidade de contextualizarem suas opiniões sobre como está sendo compartilhada a identidade dos Supermercados Imperatriz:

*“[...] Nossa grande missão é tratar bem todos os colaboradores da empresa e que esses mesmos colaboradores tratem da mesma forma os nossos clientes”.*(Entrevistado 1)

*“O que eu acredito é que os Supermercados Imperatriz tenham a sua identidade própria. Nós primamos pela qualidade de serviço [...]”.* (Entrevistado 2)

*“[...] hoje os Supermercados Imperatriz compartilham a sua identidade com os funcionários tendo em vista o bom atendimento aos clientes. São horas de treinamento que realmente se busca atender bem todos os clientes internos e externos”.* (Entrevistado 3)

*“Eu acredito que essa maneira própria de fazer as coisas pelos funcionários, os valores, os conceitos da empresa, a cada dia que passam eles estão sendo mais perceptíveis ao nosso colaborador com a implantação da qualidade total. [...] os valores estão sendo mais arraigados na empresa hoje. [...] as chefias já tem muito claro quais são os valores, conceitos e aonde queremos chegar[...]”.* (Entrevistado 4)

Esse último depoimento acima revela com muita clareza a forma como estão sendo repassados os objetivos, procedimentos e valores à organização. Ainda com relação à identidade organizacional procurou-se identificar se havia a formação de subculturas homogênea ou heterogênea nos segmentos ou setores dos Supermercados Imperatriz. Convém ressaltar que somente algumas falas foram selecionadas em virtude da proximidade dos objetivos da pesquisa. Nesse âmbito obteve-se as seguintes respostas:

*“Eu acredito que existe, mais que não venha a prejudicar o bom andamento da empresa. Naturalmente as lideranças precisam tratar com isso, como algo natural, procurando corrigir no dia-a-dia, porque se não for trabalhado com certeza os colaboradores tendem a se distanciar dos objetivos organizacionais [...]”.* (Entrevistado 2)

Nota-se que no depoimento acima o entrevistado expressa a respeito da existência de subculturas, mas em nenhum momento a descreve como sendo homogênea ou heterogênea.

*“Primeiro nós acreditamos que haja uma subcultura nos seguimentos, por mais que a gente tenha uma forma de trabalho, as leis definidas da empresa, um processo definido, existe sim uma subcultura em virtude de cada diretor ter uma forma de agir diferente do outro. [...] eu acredito sim que a gente tenha uma subcultura, de forma homogênea e heterogênea ao mesmo tempo[...].”* (Entrevistado 4)

Por meio desse testemunho acima se pode verificar que o entrevistado menciona na existência de subculturas e já a classifica como sendo homogênea e heterogênea ao mesmo tempo. Logo abaixo, o primeiro respondente classificou a subcultura como sendo heterogênea. Já no segundo depoimento a subcultura foi caracterizada como sendo homogênea.

*“Eu vejo que hoje o Imperatriz de dois anos para cá, com a nossa estrutura de Qualidade Total está buscando recapacitar os funcionários dentro de uma nova cultura, uma nova forma de trabalho! [...] a gente vê que hoje está se formando uma cultura heterogênea [...]”.* (Entrevistado 3)

*“[...] eu vejo a loja com uma subcultura homogênea [...] mesmo sabendo que existem pessoas diferentes uma das outras e que pensam diferente”.* (Entrevistado 5)

Ao refletir sobre os dados disponíveis que predominam na organização em foco percebeu-se que há uma tendência em identificar-se com a missão e que a mesma deve ser considerada na elaboração dos planos de metas e ações. Observou-se também que os objetivos devem ser claramente enunciados nos documentos oficiais da organização. Dentre os três aspectos salientados, destacou-se com maior ênfase um forte desejo de envolvimento e dedicação para atingir os objetivos dos Supermercados Imperatriz.

A heterogeneidade pouco presente no caso estudado, não pode ser considerada ampla, uma vez que foi referenciada em alguns pronunciamentos dos entrevistados. Já em relação à homogeneidade, ela pode ser considerada forte. Portanto, a análise destes dados obtidos parece indicar a um tipo de cultura mais conservadora na organização pesquisada.



### 4.3.2 Liderança

A liderança foi analisada conforme o estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial. No estilo de liderança consideraram-se os diversos padrões de comportamento preferidos pelos líderes. Nesta direção identificaram-se estilos que vão desde o participativo ao autoritário. A liderança participativa procura centralizar-se nas pessoas. Trata-se de um estilo focalizado com os aspectos humanos no trabalho, procurando desenvolver uma equipe com uma maior participação nas decisões. As diretrizes e tarefas são debatidas e decididas pela equipe de trabalho que é constantemente estimulada e assistida pelo líder. A ênfase é nas pessoas e nas metas sem descuidar-se do nível de desempenho desejado. Já o estilo autoritário, somente o líder decide e fixa todas as diretrizes sem consultar a ninguém ou sem a participação do grupo. Conforme os depoimentos dos entrevistados pôde-se constatar o seguinte:

*“Quanto a liderança autoritária ou participativa [...] eu até digo que eu usei as duas. Há um ano e meio quando eu assumi a área de compras, eu trouxe profissionais de outras redes também para trabalhar comigo no setor, [...] para assessorar e trazerem novas idéias [...] e tentar tirar os melhores resultados, só que eu me deparei, claro que por um problema talvez da minha administração, ou pelas pessoas que estão dentro da empresa e não aceitavam as mudanças, ou as que vieram de fora e não souberam conduzir a mudança [...] ou tiveram dificuldade de se adaptar a empresa. Tudo isso aconteceu e então naquele momento eu tive que me impor. Eu passei aí quase um ano administrando de forma autoritária, [...] Oh! eu sei que não é o certo! Eu sei que dessa forma eu não vou chegar em lugar nenhum, mais até aquele momento eu fui obrigado a fazer isso, dizer assim: isso aqui tem dono e quem manda sou eu. Ou eu faria isso, ou seria engolido no meu setor como líder. Então eu tive que me impor! Tive que ser autoritário! [...] tive que passar a dar as cartas, administrando conforme eu achava que deveriam ser as coisas. [...] eu acreditava que eu tinha certeza onde eu queria chegar e passei a conduzir as pessoas dessa forma [...] naquele momento com certeza eu tenho consciência de que eu fui muito autoritário! Mas a partir do momento que eu consegui montar uma equipe e o pessoal começou a se integrar mais, ou seja, de um grupo desunido passou a ser uma equipe, tentando buscar os mesmos objetivos de uma forma eficaz e eficiente! E nesse momento eu comecei a ser mais flexível. [...] foi no momento em que as pessoas começaram a respeitar o espaço do outro, trabalhando em equipe. Daí então, hoje eu consigo trabalhar no Setor com uma liderança participativa. (Entrevistado 1)*

*“[...] eu acredito que a minha administração seja hoje pautada no estilo de liderança participativa. Por que? Apesar de eu ter iniciado dentro de uma liderança autoritária, eu sei que os resultados são horrorosos, você cria um ambiente hostil [...]. Você não cria equipes! Você cria grupos contra a*

*empresa em primeira estância e contra você mesmo. E numa liderança participativa todos ganham [...]”.* (Entrevistado 2)

*“Com certeza a gente trabalha muito com liderança participativa. [...]”.* (Entrevistado 3)

*“[...] eu sou extremamente favorável a uma liderança participativa, pois essa é a maneira que eu trabalho: participativa! Eu acredito muito que uma liderança aonde você impõe, ou seja, você lidera sobre pressão, você nunca vai conseguir o resultado desejado na sua ausência [...]. é importante não liderar sobre pressão e sim sobre o convencimento [...]”.* (Entrevistado 4)

*“Bem, eu sempre me questiono como é meu tipo de liderança, se é participativa, se é autoritária, eu acho que sou um pouco de tudo, mais propenso a ter um tipo de liderança participativo [...]”.* (Entrevistado 5)

Conforme o que foi obtido no instrumento de coleta de dados, sobressaiu-se o estilo participativo. Logo, o estilo de liderança caracterizou-se dentro de uma cultura inovadora.

A abordagem de planejamento possibilita dar forma e direção aos esforços da administração e prepara a organização para as mudanças adaptativas e inovativas. Conforme o resultado das entrevistas pôde-se perceber os seguintes aspectos:

*“Quanto ao planejamento das nossas ações, ele se caracteriza como otimizante, analítico, prospectivo e ofensivo. [...] uma empresa que está sempre inovando, pensando em mudar. [...] buscar o melhor resultado[...]”.* (Entrevistado 1)

*“Eu acredito que o planejamento, ele deva ser aquele que você analisa, [...] um planejamento ofensivo, [...] é uma questão de sobrevivência! É uma briga, como diz algumas pessoas, uma briga de foice! Nós pensamos claro que esse planejamento deve ter uma coerência, uma realidade de mercado! Não pode ser uma coisa simplesmente sem noção, sem conhecimento, sem número, sem conhecer muito bem o mercado. Mas um planejamento otimizante, analítico, prospectivo e ofensivo. [...]”.* (Entrevistado 2)

*“[...] as ações do meu planejamento são consolidadas através de números. Tenho que ter uma base: números, momentos do ano. Eu não posso em junho comprar 30 toneladas de peru. Mas eu posso comprar 30 toneladas em dezembro, então e faço número sim! Porque hoje [...] você não pode trabalhar muito no erro! [...] você tem que se informar no mercado: por exemplo, compro carne bovina. Como vai ser o mercado? Vai... para exportação? Não vai? Está na safra? Ou na entressafra? Não está na entressafra de exportação, a partir da semana que vem? [...] não pode comprar por comprar [...] Então tens que estar informado no mercado [...]”.* (Entrevistado 3)

*“[...] eu acredito muito que o meu planejamento esteja mais dentro da linha otimizante, analítico, prospectivo e muitas vezes defensivo e ofensivo. Porque hoje você tem que atuar de várias formas! Você faz o planejamento, mas na verdade ele tem que ser conservado em alguns momentos senão eu vou chocar a opinião pública, vou chocar o meu cliente! Então tem de agir de forma conservadora às vezes. E também defensivo sim! Tem situações que você tem que trabalhar de forma defensiva! [...] tem várias formas de você fazer o planejamento hoje da empresa, tem de estudar caso a caso, e saber de que forma você vai agir naquele momento [...] ver o que se adapta aquela realidade, o que vai trazer um resultado melhor e assim colocar em prática”. (Entrevistado 4)*

*“Eu considero meu planejamento como sendo otimizante, analítico, prospectivo e ofensivo [...]”. (Entrevistado 5)*

Nesse item, destacou-se que os gerentes devem ter uma visão de longo prazo. De acordo com essa visão, a cultura organizacional está direcionada para a inovação.

Já a atitude gerencial diz respeito à atitude do gerente praticada no ambiente organizacional. Com relação a esse item os funcionários perceberam que as atividades devem basear-se tanto na rotinização do trabalho como na improvisação. Constatou-se uma dualidade entre dois pólos, ou seja, a cultura organizacional se expressou dentro de parâmetros conservador e inovador ao mesmo tempo. Os entrevistados comentaram a respeito da atitude gerencial que cada um deles obedece no ambiente de trabalho:

*“A gente realmente trabalha com rotinas, [...], mas, em alguns momentos acaba-se tendo uma improvisação ocasionada por muitos fatores externos e que às vezes impedem de serem totalmente respeitadas as rotinas”. (Entrevistado 1)*

*“Bem! Quando você improvisa é porque existe algo que não está bem! [...]. Talvez até surja o lado criativo e que talvez dê certo! É através do erro que se busca também alguns resultados, mas, um roteiro com certeza vai ajudar ou deixa muito claro! Nós temos um índice de aproveitamento melhor, de resultado melhor, da qualidade de trabalho, em si, tudo tende a melhorar quando você tem um planejamento, quando você já tem um mapa! Sabe que você está saindo daqui e que pretende chegar lá! Quando você não tiver um roteiro ou uma rotina eu diria assim, que [...] as pessoas têm mais dificuldades e a gente não consegue os resultados que a gente pretendia. [...] usar também essa rotina com criatividade, com senso de melhoria. Enfim nós não podemos fazer as mesmas coisas! A gente tem que descobrir e fazer de um jeito diferente. E a gente pode descobrir todos os dias isso*

*fazendo as mesmas coisas! É descobrir um jeito diferente de fazer as coisas e as pessoas são criativas para desenvolver isso!”.*(Entrevistado 2)

*“[...] aqui no setor de perecíveis onde eu trabalho, tem muitos momentos, sendo que a maior parte deles são de rotinas sim, tem que obedecer algumas rotinas tem que ter algumas regras, como toda empresa. E é claro que algumas vezes se trabalha na improvisação. Mas basicamente tudo o que influencia a rotina de outros setores, ou seja, eu sou fornecedor... e trabalho para outro setor, então tem que ter uma rotina bem feita, bem planejada para que o meu trabalho chegue bem feito para a pessoa que vai guardar o meu trabalho [...]. A improvisação quando é feita e que vai influenciar em outro setor tem que ser comunicada a essas pessoas [...] tudo deve ser bem combinado!”.* (Entrevistado 3)

*“[...] existe um processo normal de rotina. Porém uma rotina com uma melhoria constante. Sempre se tem uma rotina a ser seguida [...], mas existem formas e formas de se ter uma rotina! [...] Preparar as pessoas de uma forma diferente, com humor, com música. Ou você pode improvisar! Minha equipe tem total poder de improvisar na hora! [...] o que interessa é o resultado final [...] se tiver que improvisar a gente vai improvisar sem dúvida nenhuma, mas sabendo aonde se quer chegar. Nenhum de nós tem liberdade de improvisar sem conhecimento de causa. [...] você tem que ser rápido, você tem que improvisar porque meu concorrente hoje está lançando uma campanha totalmente diferente de ontem. Eu tenho que rapidamente tentar abafar essa campanha e dar o troco. E como é que eu faço isso? Vai de improviso muitas vezes. Porém, troco com conhecimento. [...] eu trabalho de improviso mais tenho um processo normal de rotina!”.* (Entrevistado 4)

*“Como cada dia a loja é diferente, mas ela tem um padrão vamos supor de rotina, de abertura de loja, de fechamento de loja sim, existe uma rotina de trabalho, ela obedece a uma rotina de trabalho [...] uma rotina onde eu acompanho cada setor. Como que está o setor? Se a loja está abastecida [...]. Então tudo isso existe uma rotina, agora como cada dia é diferente, como o varejo a cada dia traz surpresas diferentes, você tem de agir muito com o improviso, porque a gente sai muito do quadradinho, e tem que inovar a cada dia e ser diferente [...]”.* (Entrevistado 5)

#### **4.3.3 Regras organizacionais**

As regras organizacionais correspondem aos entendimentos tácitos que geralmente se expressam na forma escrita e não na falada. Tais regras referem-se também aos modos como as pessoas devem interagir com as outras no desempenho de seus papéis e situações. Em resumo, as regras fazem parte do arranjo organizacional (COSTA, 1999). Nesse tópico consideraram-se duas variáveis a ser analisadas no questionário aplicado aos funcionários: a disciplina e a socialização organizacional. A disciplina refere-se ao controle, as regras e procedimentos que devem ser seguidos na

organização. Na opinião dos funcionários a disciplina dominante no ambiente de trabalho deve ser forte, ou seja, severa. De acordo com o resultado obtido, constatou-se que a disciplina está voltada para uma cultura conservadora.

A socialização organizacional estabelece as bases e premissas que o novo participante deve seguir na organização. Nesse sentido, de um lado, os funcionários acreditam que devem seguir regras e regulamentos sem maiores questionamentos e por outro lado foram contraditórios nas suas percepções. Eles alegaram que não devem seguir tais regras e regulamentos impostos pela organização. Já quanto às normas, eles indicaram que as mesmas devem ser revistas e paradoxalmente ao mesmo tempo os usos e costumes devem ser preservados. Mesmo diante de um resultado revelando uma contradição nas suas percepções a análise desses dados obtidos parece indicar a um tipo de cultura mais conservadora.

#### **4.3.4 Administração Empreendedora**

Na administração empreendedora o empreendedor está buscando constantemente as mudanças e explorando ao máximo suas oportunidades. O empreendedor procura inovar mediante a mudança ou transformação de valores. Sua administração convive com as incertezas e os riscos envolvidos nas decisões. Trata seus funcionários como colaboradores conquistando a todos a se dedicar na obtenção dos resultados. Em síntese, a organização é receptiva a inovação. Observa-se um profundo senso de missão a cumprir (FERREIRA, *et al.* 1998).

Nesse tópico destacou-se a seguinte percepção: que é preciso implantar mudanças nos Supermercados Imperatriz. A questão das mudanças está relacionada a uma cultura inovadora. Porém os funcionários consideraram importante proteger-se de eventuais incertezas e ameaças devido às mudanças que estão ocorrendo na atualidade. Nesse item

específico, é preciso ficar atento às resistências as mudanças, pois tais resistências denotam características da cultura conservadora.

Convém destacar a fala de um dirigente ao reiterar as mudanças que estão ocorrendo nos Supermercados Imperatriz bem como o foco de resistência que acompanhou esse processo.

*“Os Supermercados Imperatriz hoje estão passando por uma fase de transição muito grande. Há algum tempo atrás nós tínhamos uma administração muito liberal e os colaboradores não tinham objetivos, não sabiam quais as metas reais. E de alguns meses para cá, a nossa empresa vem implantando vários programas de qualidade de meta e de objetivos. Hoje, nós já estamos numa fase com certo nível bastante alto de aceitação dos colaboradores. Há um ano atrás vários colaboradores até pediram para se retirar da empresa em virtude da cultura muito arraigada e muito difícil de mudança. Então, hoje já vem mudando bastante. Os colaboradores do Imperatriz,[...] eles já conseguiram colocar no seu subconsciente, que só vai ficar como colaborador somente as pessoas que estiverem dispostas a aceitar as regras da empresa no que se refere as mudanças,ou seja a nova forma de trabalhar da empresa. Claro que uma forma de trabalhar não imposta, mas sim dialogada! [...]. Agora, com certeza hoje, cada setor já está aceitando as mudanças ou as regras de forma bem natural”.*(Entrevistado 1)

No tocante a aplicação do questionário, a opinião dos funcionários ficou evidente que conquistar clientes em relação à concorrência e criar parcerias com outras organizações são de suma importância para a empresa pesquisada. Nesse item verificou-se que a cultura é inovadora. Em síntese, no que diz respeito a variável administração empreendedora pode-se considerá-la dentro de uma cultura organizacional inovadora. Nessa parte os sujeitos entrevistados tiveram a oportunidade de contextualizar suas opiniões, acerca de suas experiências enquanto dirigentes, contribuindo para enriquecer a pesquisa e complementar alguma questão que não foi possível tratá-la anteriormente quando se utilizou o questionário com perguntas fechadas. Com a finalidade de ilustrar melhor a administração empreendedora dos Supermercados Imperatriz, os dados a seguir correspondem às questões referentes à de número 3 a 12 do roteiro de entrevistas, as quais retratam mais propriamente esse tipo de gestão.

Na 3ª questão os dirigentes expressaram como reavaliam suas estratégias e como buscam novas informações para melhorar as atividades desenvolvidas por eles.

*“Cada colaborador sabe que hoje, ele deve buscar se capacitar para depois sugerir alguma mudança na empresa. A pessoa que não muda não fica”.*(Entrevistado 1)

*“Claro que nós reavaliamos nossas estratégias e quem não fizer isso, está fadado a fechar as portas em tempos de grande competitividade. Todos os dias nós temos que rever processos, [...] buscando as melhores informações para melhorar as nossas atividades [...]”.*(Entrevistado 2)

*“A gente está reavaliando o dia-a-dia e às vezes até no mesmo dia algumas estratégias. Isso porque o mercado hoje está mudando muito rápido. [...] [...] Enfim, nós estamos buscando informações no mercado e reavaliando constantemente as nossas estratégias”.* (Entrevistado 3)

*“Eu estou respondendo aqui por dois setores: marketing e recursos humanos. O setor de recursos humanos vem sofrendo alterações enormes, porque estamos reavaliando processos de treinamento de valores da empresa e de que forma vamos preparar o nosso profissional e isso na prática vem melhorando. O que tem de novos cursos[...]. Nós estamos buscando sempre novas estratégias, tentando conhecer mais e isso para resultar em melhorias no setor. Os setores de recursos humanos e marketing exigem muito disso, principalmente o marketing. Se você não inovar, você cai rapidamente.”*(Entrevistado 4)

*“[...] as estratégias devem ser reavaliadas para se verificar se estão surgindo efeito ou não, se esse é realmente o caminho [...]”.*(Entrevistado 5)

De acordo com as falas dos entrevistados pôde-se perceber que há uma inquietude em buscar constantemente novas estratégias e novas informações para o aprimoramento e desenvolvimento da empresa. Outrossim, eles mostraram-se preocupados em reavaliar se as estratégias estão surgindo efeito ou não.

Na quarta questão é unânime na fala dos dirigentes ao demonstrarem como são persistentes, autoconfiantes e criativos. Tais características são indispensáveis para uma administração empreendedora.

*“Quanto à persistência e a autoconfiança eu acredito que eu sou uma pessoa muito persistente. Quando eu decido o que eu quero atingir um objetivo, eu brigo pelo que eu quero até o fim! Se eu vejo*

*que pelo caminho que eu estou indo e não vou conseguir, eu posso até mudar o caminho, mas eu sei aonde eu quero chegar, e pela minha autoconfiança, na minha pessoa [...] e quando eu vejo que eu não tenho confiança total eu recorro a minha equipe que me gera autoconfiança, onde eu vou buscar um conhecimento nos colaboradores que trabalham no meu setor. E quanto à criatividade, pelo fato de eu ser o diretor comercial e assumi a área de compras a mais ou menos um ano e meio onde eu era comprador [...] e quem conheceu o setor há um ano e meio atrás e conhece o setor hoje, não vou dizer que o meu setor mudou, mas a empresa mudou, e o meu setor não ficou para trás [...] tornou-se um setor totalmente mudado e inovado. Não está 100%, mas a gente sabe onde quer chegar. Falta um longo caminho, mas estamos mudando no dia-a-dia sempre com muita criatividade [...]”.* (Entrevistado 1)

*“Eu como faço parte de uma gerência operacional, eu acredito que eu seja uma pessoa extremamente confiante e persistente, porque é a resposta que a gente consegue obter através dos resultados. [...] eu digo que um gerente deve ser persistente. Ele tem que deixar muito claro isso na empresa toda. [...] eu tenho que saber exatamente o meu plano para aquele dia. O que eu preciso efetivamente fazer no dia-a-dia com um planejamento, que me proporcione segurança e confiança. E não deixa de ser usar a criatividade. Também você se organiza! E por que tudo isso? Porque o mercado está aí competitivo e quem não agir dessa forma, vai ficar para trás! E eu vejo que essa eficiência ela é necessária até para que a empresa consiga se manter e se sustentar no mercado”.* (Entrevistado 2)

*“Na minha função hoje eu acredito que sou bastante persistente, autoconfiante e criativo, porque eu busco me inovar todos os dias! Eu procuro estar informado, leio várias revistas da minha área supermercadista, revista veja e outras. Realmente, buscando o que? Buscando o que tem de novo no mercado e também tenho persistência nas minhas idéias. Na área de perecíveis, o queijo fino, por exemplo, nós vendíamos muito pouco e resolvi fazer um curso em Minas Gerais na Escola Nacional de Queijos, para entender mais de queijos e também para poder ter autoconfiança e criatividade, porque? Porque o mercado hoje está exigindo. E vender uma lata de nescau, um leite condensado, tudo isso já vem pronto da indústria. Isso todo mundo pode vender! Agora se você faz e vende um queijo diferente, corta diferente, fatia diferente, [...] isso vai fazer o diferencial! [...] nenhuma idéia vem lapidada, a pedra vem bruta é a gente tem que lapidar!”.* (Entrevistado 3)

*“Bem, persistente sim! Porque é uma busca incessante de resultados e se você não for persistente você cai no esquecimento. E se não existir persistência você não chega ao resultado. Autoconfiante eu tento ser sempre [...]”.* (Entrevistado 4)

*“Sim, geralmente sou muito persistente, confiante e criativo. E não é só a questão da minha criatividade, mas também estar incentivando a criatividade de cada um [...] eu procuro incentivar que cada um pense, tenha novas idéias, seja mais criativo [...] para se tentar sair um pouco da rotina, daquela mesmice. Eu também quero inovar a cada dia!”.* (Entrevistado 5)



Na 5ª questão ao serem questionados como se caracterizam na condição de gerente, os entrevistados responderam da seguinte forma:

*“Quanto a incorporar novos valores na nossa gerência com certeza a gente vê que hoje é uma situação que não é impossível! Nós vamos chegar lá! É um pouco complicado, pelo seguinte: porque nós temos hoje pessoas muito antigas na empresa onde se tem valores arraigados na mente de cada uma delas. Existe alguma coisa ainda nesse sentido. Mas já vem mudando! E com certeza no nosso dia-a-dia estamos tentando incorporar novos valores organizacionais. Só que tentando manter a nossa forma de ser [...] é a forma de cobrar, por exemplo, eu não aceito hoje que um colaborador venha me vender uma idéia de forma oral. Ele deve colocar essa idéia no papel mostrando o porquê, aonde pretende chegar, pois é uma tomada de decisão, um processo. [...] uma época atrás era no achismo, a coisa funcionava muito dessa forma, então os nossos valores vêm mudando nesse sentido”. (Entrevistado 1)*

*“[...] eu diria [...] que se deve rever todos os processos administrativos [...] rever se de fato eles estão avançando ou estão estagnados. É preciso avaliar e renovar, buscando-se implantar novos valores organizacionais! É necessário se questionar como é que foram as vendas? E se eu vendi, qual foi o percentual que eu ganhei e cresci! [...] e se aquele processo é o mais indicado, se ele é o ideal para se trabalhar. Porque são centenas de processos administrativos, em que a gente tenta fazer milagres! Porque se tem que trazer necessariamente do mercado externo para sua empresa, muita novidade. O administrador deve [...] deve buscar aquilo que deu certo em outras empresas, ou seja, ele deve estar atualizado e fazer acontecer. Eu costumo dizer na empresa: fazer acontecer é a grande diferença do gerente [...] A pessoa que só detém conhecimento e não consegue implantar novas idéias, ela não consegue buscar resultados. [...] é um administrador que mais cedo ou mais tarde vai ser caracterizado, por outras pessoas na administração como sendo incompetente. Talvez, porque não consiga colocar em prática o que a empresa precisa. [...]” (Entrevistado 2)*

*“[...] eu estou passando por uma renovação muito grande administrativa, não só minha área, mas a empresa como um todo. Eu tenho certeza que a empresa está passando por coisas boas e coisas ruins! Tem gente que está se adaptando, está crescendo! Mas tem gente que [...] quer sair da empresa porque não está conseguindo acompanhar o ritmo de mudanças e incorporar novos valores organizacionais! Mas [...] com toda essa renovação, o que você não pode esquecer são os antigos valores que fizeram a empresa crescer! [...] geralmente as empresas regionais como é o caso, por exemplo, da rede Imperatriz, uma rede regional, ela cresceu porque ela tem muitos valores e tem muito a incorporar ainda. E quanto aos procedimentos organizacionais, a gente está evoluindo muito, hoje realmente trabalhamos em cima de metas, sendo que até três anos atrás não trabalhávamos desse jeito. Mas [...] estamos melhorando e essa melhora é contínua! Logo, os procedimentos estão sendo bastante modificados, nossos valores estão sendo bastante focados, só que de uma forma muito mais organizada! Melhorias internas estão sendo realizadas, buscando o que? A questão do menor custo, melhor qualidade, que é a qualidade total, e a gente está conseguindo ser mais competitivo no mercado, porque*

*conseguimos baixar nosso custo e estamos melhorando a nossa qualidade de trabalho, de relatórios e sabendo o que realmente está acontecendo na nossa empresa!”. (Entrevistado 3)*

*“Bem, eu acredito que eu tento ser um profissional que se destaca em renovação, mais alguém do que eu gostaria! Essa insatisfação minha é comum. Eu vivo pensando, querendo ser melhor, e isso às vezes gera um tipo de mal estar [...] você se senti meio incompetente na função, porém eu tenho a consciência de que isso é comum [...] você está querendo sempre melhorar, e nem sempre você pode melhorar, ou nem sempre que você quer melhorar é o momento certo. Então você tem que esperar até esse momento chegar. [...] eu gostaria de trabalhar mais com renovação mais às vezes falta capacidade, conhecimento, mais informações que eu não tenho hoje sobre um certo assunto, talvez eu possa ter hoje a tarde, ou amanhã mais eu acredito que eu poderia ser mais, vou ser, vou conseguir ser”.(Entrevistado 4)*

*“Eu procuro renovar constantemente os processos administrativos, porém existe uma rotina preestabelecida no varejo para eu gerenciar. E às vezes essa rotina não está dando certo, daí então eu me questiono o porquê que não está dando certo? Ai eu tenho que renovar e buscar novas idéias. Eu tenho que me perguntar, o que eu estou fazendo? As coisas estão funcionando ou não? E porque não estão funcionando? Eu busco renovar os processos administrativos e incorporar novos valores e procedimentos organizacionais e quando surge uma dificuldade eu tenho que agir de forma diferente [...] porque [...] cada situação é diferente uma da outra. Então por mais que você passe uma rotina surge questões de emergência que você tem que agir e tem que ser rápido de maneira inovativa.” (Entrevistado 5)*

De acordo com as falas percebe-se que os profissionais caracterizam-se pela renovação constante de seus processos administrativos procurando rever se de fato os mesmos estão avançando ou estão estagnados. Os profissionais ressaltaram também que estão buscando incorporar no dia-a-dia novos valores e procedimentos organizacionais, porém, existe uma preocupação de se manter a forma de ser da organização, de maneira muito organizada.

Na 6 questão, com relação aos objetivos da unidade em que trabalham, os dirigentes destacaram os seguintes pronunciamentos:

*“Hoje a unidade em que eu trabalho [...] cada colaborador sabe onde quer chegar! Sabemos as metas, os objetivos, o que devemos fazer [...] o quanto cada comprador pode gastar. [...] e se alguém fugir do objetivo, no final do mês não quer dizer que ele esteja errado, mas deverá justificar o porquê”. (Entrevistado 1)*

*“Nós estabelecemos objetivos sim! Nós temos uma rede de lojas e eu diria que a empresa como um todo [...] está muito claro e definido o que temos*

*que fazer, os nossos objetivos, [...] nós avaliamos encima da rentabilidade da loja, do setor, de controle de estoques. O porquê que nós não alcançamos determinados objetivos e porquê que algumas filiais conseguem resultados melhores que outras, e a gente começa a perseguir a realização deles. [...]*” (Entrevistado 2)

*“Com relação aos objetivos aqui dentro da empresa, a gente trabalha com gráficos, metas mensais, com controle e verificação. Controle é a meta que a gente tem que alcançar e a verificação a gente trabalha durante o decorrer do mês. Então hoje nós temos vários objetivos [...] existe um mural que está registrado o quanto foi gasto de luz e de água [...] um relatório de erros de separação de mercadorias. Ele também indica quem está errando e quem mais erra. É uma administração hoje bastante transparente! [...] uma pessoa que foi desligada da empresa há umas duas semanas atrás chegou aqui e disse: oh, eu realmente sei que estou indo embora porque eu não estou merecendo ficar onde eu estou! Eu não estou executando bem o meu serviço! Essa administração transparente mostra o que ele tem de fazer. E porque ele foi contratado no seu trabalho. E se o colaborador não fizer o seu trabalho da melhor forma possível, eu faço uma reunião e cada pessoa ali dentro tem que dar uma melhoria semanal. Exemplo, ele deve falar a respeito do que melhorou no setor hoje! Nessa semana! [...] então hoje existem vários objetivos de vendas, metas de vendas e também temos objetivos de organização interna. [...] além desses objetivos, um outro importante é que o nosso funcionário tenha cada vez mais satisfação de trabalhar na empresa.”* (Entrevistado 3)

*“[...] eu tenho objetivos. Eu tenho metas a cumprir: metas de vendas, metas de resultados, metas de investimentos, metas de retorno, investimento em benefícios. E muitas vezes esse custo nesse benefício não dá o resultado que eu quero e eu vou buscar incessantemente, constantemente [...]. Buscar resultados, perseguir objetivos, tudo isso é a minha intenção [...]”* (Entrevistado 4)

*Desde a minha chegada na loja se tem claro quais os objetivos que devem ser seguidos. [...] eu falo para todos o seguinte: eu não posso estar trabalhando por trabalhar sem saber aonde eu vou chegar. Eu acredito que desde que você acorda de manhã cedo você já deve ter um objetivo seja ele pessoal ou profissional. [...] e nesse caso a loja tem objetivos, e como tais, eles são colocados para cada um dos colaboradores, de como eles têm de seguir, e o porquê que eles têm que seguir daquela forma, e onde pretendemos chegar com aqueles objetivos. Até porque essa loja está passando por um processo de mudança e também uma mudança cultural, uma mudança de valores e se profissionalizando muito mais [...] há uma mudança de gerência que está trazendo uma nova cultura para a empresa.* (Entrevistado 5)

De acordo com a fala dos entrevistados, pode-se dizer que todos os dirigentes procuram estabelecer objetivos para sua unidade, passando a perseguir a realização dos mesmos. Os entrevistados afirmaram também que está bem claro a todos os colaboradores da empresa onde se pretende chegar e o porquê de se alcançar determinados objetivos bem como as metas a serem cumpridas.

Na 7ª questão ao relacionarem a iniciativa de mudança dos Supermercados Imperatriz os dirigentes enfatizaram os seguintes aspectos:

*“Hoje está muito claro não só para mim, mas para toda a direção da empresa que o Imperatriz precisa mudar. Simplesmente por uma questão de sobrevivência! A gente sabe hoje, que as empresas que não mudarem estarão fadadas ao fracasso. Se a empresa não investir, abrir mais lojas, ou principalmente mudar, investir em equipamentos, modernidade, tecnologia e principalmente em treinamento das pessoas com certeza ela terá um prazo de vida muito curto [...]”.*(Entrevistado 1)

*“O cliente hoje, ele está cada vez mais exigente, o que nós fazíamos há um ano atrás, não está atendendo mais as necessidades do consumidor, seja em termos de serviços, exposição de produtos, as filas, ou mesmo o cafezinho que o Imperatriz serve aos clientes, pois assim é que ele é conhecido. Nós percebemos que a velocidade do mercado é extremamente grande [...] e se ficarmos parado durante um mês, [...]dificilmente recuperaremos esse tempo perdido. [...] e isso também nos preocupa porque a própria clientela, por exemplo, se uma loja não tiver um ar condicionado o cliente simplesmente, não irá fazer opção por essa loja. Ele simplesmente vai aonde ele deseja! [...] eu diria assim: se não tiver dinheiro para se investir? Você está fora, do mercado. Está é a grande mudança! [...] nós temos uma preocupação de cada vez mais, se colocar exatamente a disposição do consumidor o produto que ele deseja comprar [...] Meu Deus! É uma infinidade de mudanças e que nós temos que ter iniciativas. [...] nós temos que preparar as filiais mais próximas a realidade do mercado. [...]”.*(Entrevistado 2)

*“Com certeza para mim está bem claro a iniciativa de mudanças nos Supermercados Imperatriz. Em que sentido? [...] a questão de necessidade de mercado, não é nem questão de querer mudar é sim de necessidade, pois o Imperatriz chegou num estágio que a organização era mais do que necessária. A gente ter que mudar, em que sentido? Principalmente na organização interna. [...] Eu acredito que o maior ameaçador não é o concorrente internacional, na mesma época, no mesmo bairro, na mesma rua, no mesmo ano, no mesmo dia. Você caiu no mercado e o seu vizinho cresceu. O que ele fez de diferente? Você entende? pois o mercado é para todos! Então eu vejo que o maior problema está assim internamente. Então o que a pessoa deve fazer? É recapacitar todos os nossos funcionários. Eu tenho um plano e vamos colocar em prática com certeza! Os nossos funcionários que ocupam o cargo de gerente terão que ter curso superior até o ano de 2005 ou estar cursando. [...] Chefias de setores de padaria e açougue pelo menos terão que ter o 2º grau completo. Até 2006 ou 2007 todos os funcionários terão que ter o 2º grau porque a gente precisa se qualificar. Porque? [...] quando se têm pessoas capacitadas elas entendem o que a empresa necessita. [...] a gente está deixando bastante claro no sentido de necessidade de sobrevivência no mercado”.* (Entrevistado 3)

*“Está muito claro, [...] começamos a fazer o planejamento estratégico da empresa, já fazem dois anos e meio. Com o planejamento estratégico a iniciativa se tornou mais clara para nós do conselho, da diretoria, que nós tínhamos que mudar, que nós tínhamos que criar padrões na empresa, para*

*poder brigar de frente com os leões e multinacionais e grandes nacionais que estão vindo para cá. Então com isso nós sentimos a necessidade de mudanças, e com o planejamento estratégico nós sabíamos que tínhamos que mudar mais não sabíamos como, e aí sim com o planejamento estratégico nós chegamos a definição que teríamos que ter a qualidade total, então esse foi o caminho, então está muito claro, nesse sentido que através da qualidade total e que teremos as condições de estar implantando mudanças na empresa e estar sempre melhorando, sempre que possível estar aplicando melhorias em vários setores da empresa, e através dessa qualidade total, através da informação que é a base de tudo". (Entrevistado 4)*

*"Para mim está bem clara a iniciativa de mudança dos Supermercados Imperatriz. Pois [...] está passando de uma administração muito patriarcal, para uma administração voltada ao profissionalismo, ou seja, ele está se posicionando melhor no mercado. Está tendo um reconhecimento muito mais forte de números, de satisfação do cliente, satisfação do seu colaborador [...]. Eles têm novos objetivos a serem alcançados [...] essa mudança está muito clara, em questão de controle de sistemas, controle de números, controle de estoque, controle de rotina, de normas que está muito mais clara e definidas." (Entrevistado 5)*

Os depoimentos acima revelam que está claro para os dirigentes a iniciativa de mudança dos Supermercados Imperatriz. Os dirigentes mencionaram que se trata de uma questão de sobrevivência. E que as empresas que não mudarem estarão fadadas ao fracasso. Eles mencionaram também que o cliente hoje está cada vez mais exigente, e que a velocidade do mercado é extremamente veloz. Para eles a empresa que consegue se manter no mercado é aquela que apresentar um diferencial competitivo.

Ao responderem a 8º questão destacaram os seguintes aspectos da mudança organizacional em que os Supermercados Imperatriz estão vivenciando.

*"Na política de ordem financeira [...] os diretores desse setor vêm mudando e acompanhando as novas necessidades do mercado e dos Supermercados Imperatriz. Quanto à política de ordem mercadológica, o Imperatriz hoje ocupa a 42º posição na rede nacional de supermercados, e me parece que é a 3ª rede do Estado. Com certeza se forem perguntar aonde queremos chegar, a nossa meta é ser o 1º [...] mas nós não trabalhamos para isso [...]. Claro que para se chegar ao 1º está um pouco longe! Mas é uma questão de tempo [...]. Talvez a gente consiga, só que nem um minuto nós trabalhamos para isso. Ou sacrificamos ou colocamos em jogo a sobrevivência da nossa empresa. [...]hoje somos o 3º de forma natural, porque alguém pesquisou e nos colocou lá! O nosso trabalho nos levou a essa posição! Com relação à política de gestão,*

*hoje, como já falei o Imperatriz vem mudando dia-a-dia. Quanto à forma de gerenciar ela acontece de forma amigável, só que com cobranças. A pessoa deve ser boa naquilo que faz e mostrar resultados. [...] já no que se refere à política de Recursos Humanos temos investido muito nessa área com treinamentos constante. É a área que mais vem mudando hoje! [...] ela está em sintonia com o nosso plano, nosso projeto de qualidade total [...] sempre buscando o melhor resultado [...].”(Entrevistado 1)*

*“[...] a mudança tem que acontecer, como eu já afirmei, se ela não acontecer nós realmente começamos a perder espaço no mercado. Agora é muito difícil a gente entender toda essa mudança na sociedade [...] há uma resistência, [...] é uma mudança organizacional enorme! E se a gente não estiver bem preparado para esse mercado, a gente acaba errando! Então existe uma necessidade constante de inovar, de buscar as tecnologias de ponta e tudo isso você tem de estar constantemente se atualizando e não dá para você estar simplesmente de mãos atadas. Ou você se prepara para tocar uma empresa ou você não se prepara! E é nesse sentido que tu diria que a gente tem de estar preparado. [...] com relação a área de recursos humanos [...] é uma área que nós primamos muito pelo capital humano! Nós damos importância as pessoas, brigamos por ter um ambiente de trabalho bom e aprovado por todos! [...] é preciso ir em busca desses resultados que a gente deseja!” (Entrevistado2)*

*“A mudança organizacional do Imperatriz [...] no âmbito da política de ordem financeira hoje ele está bastante sólido, pois tudo o que se tem é de patrimônio próprio. [...] a empresa está muito bem centrada! Está muito bem hoje no mercado e também financeiramente. Quanto a política de ordem mercadológica o Imperatriz está bastante focado em questões de parceria com supermercados de outros Estados. Nós estamos viajando e visitando o que o mercado está oferecendo! Estamos buscando fora as novidades, e o Imperatriz é também hoje uma rede inovadora aqui no mercado, [...] nós estamos bastante focado na política de ordem mercadológica. [...] nós estamos abrindo uma loja que vai ter realmente setores para chamar a atenção do povo! Porque é inovador sim! Alguns setores realmente diferentes. [...] quanto a política de recursos humanos, eu acredito que é um dos setores que mais alavancou o R.H. Nós estamos buscando parcerias com o Seara, a Sadia e outras diversas empresas; buscamos o que eles têm de bom para oferecer, o que se pode melhorar [...] visitamos supermercados em outros estados e eles também vêm para cá. Existe uma integração muito grande nesse sentido[...] possuímos também um centro de treinamento visando qualificar o nosso colaborador e para que ele também usufrua do maior conforto possível, com um ambiente climatizado. Ah! O Programa de Qualidade Total está sendo trabalhado hoje juntamente com o R.H. [...] a nossa política de gestão mudou muito. Eu diria que hoje da água para o vinho! ” (Entrevistado 3)*

*“[...] eu acredito que essas mudanças todas se caracterizam de uma forma inicialmente dolorosa. Você implantar hoje qualidade total na empresa é um tanto quanto doloroso principalmente para as pessoas que não estão sujeitas a isso. Também principalmente para uma empresa que não tinha tão claro na mente dos administradores que nós tínhamos que fazer isso [...]. Quando se descobriu o caminho nós também descobrimos que seria doloroso e recompensador, isso está claro para nós. Então hoje nós estamos*

*vivenciando isso, e sabendo que o caminho é esse. E existe só esse caminho para você ter uma empresa preparada para o mercado”.* (Entrevistado 4)

*“Eu tenho pouco conhecimento a respeito desse assunto [...] porque eu estou há pouco tempo aqui em Florianópolis. Mas eu já vi acontecer muitas mudanças de ordem política, mercadológica, de recursos humanos e de gestão para melhor, trazendo um resultado bem mais eficiente e eficaz para a empresa como um todo”.* (Entrevistado 5)

Dentro de uma política de ordem financeira, pôde-se observar que a empresa está bastante sólida nesse sentido, pois tudo o que ela possui é patrimônio próprio. Quanto à mudança organizacional que os Supermercados Imperatriz estão vivenciando se traduz em acompanhar as novas necessidades do mercado. Na política de ordem mercadológica a empresa está criando parcerias com outros supermercados do Estado para divulgar melhor seus serviços e produtos bem como buscar novidades. Já com relação às políticas de recursos humanos, pôde-se constatar que há uma valorização do capital humano. A empresa procura investir num ambiente agradável e que seja aprovado por todos que trabalham nessa instituição. É um dos setores que mais cresceu. Por fim, com relação às políticas de gestão existe uma necessidade constante de inovar, de buscar tecnologias de ponta, de se atualizar e de buscar novos conhecimentos.

Ao analisarem a 9ª questão, ou seja, como está sendo concebida a mudança nos Supermercados Imperatriz os entrevistados destacaram os seguintes pontos:

*“Quando se fala em mudanças planejadas, o Imperatriz a mais ou menos uns três anos atrás ele começou com um projeto de qualidade total. [...] começamos a nos reunir todos os sábados o dia todo [...], nós começamos a repensar toda a empresa Imperatriz, porque a concorrência está chegando e o mercado está aberto para multinacionais. Então passamos a questionar o que o Imperatriz queria ser? Onde ele queria chegar? o que ele queria ser amanhã? [...]”.* (Entrevistado 1)

*“[...] nós estamos sim preocupados com o mercado! Nós temos que no mínimo ter uma estrutura melhor, ou seja, com ações planejadas, e isso faz com que esteja acontecendo uma grande mudança nos Supermercados*

*Imperatriz. [...] estamos trabalhando com o Programa de Qualidade Total, [...] com um planejamento estratégico. [...]!*”. (Entrevistado 2)

*“As mudanças dos Supermercados Imperatriz estão sendo concebidas realmente de forma muito planejada. Até que ponto? Totalmente. O Imperatriz começou o trabalho de planejamento há exatamente dois anos e meio e dentro desse planejamento consta o Programa de Qualidade Total. Inúmeras mudanças foram feitas: de setores, na questão de logística etc, pegamos uma pessoa da Brahma para trabalhar conosco também [...]. Todas as mudanças foram planejadas: média de faturamento e média de abertura [...]. Então hoje com certeza todas as mudanças que estão acontecendo no Imperatriz foram muito bem planejadas”.* (Entrevistado 3)

*“Toda mudança e processos estão sendo reavaliados em todos os setores de forma planejada para que nós não cometamos os mesmos erros que ocorreram no decorrer desses 27 anos. Estamos planejando e colocando no papel e definindo o que vai ser feito, para que, daqui para frente não aconteça mais os mesmos erros. Enfim, todas as ações e todas as atividades estão sendo planejadas”.* (Entrevistado 4)

*Eu vejo que programas de mudanças estão sendo planejados, considero que foram planejados. [...] porque o Imperatriz tem um objetivo [...] ele quer se consolidar cada vez no mercado e criar bases fortes para ele poder crescer muito mais. E há um reconhecimento forte nisso, principalmente no investimento de novas idéias, de refletir a questão dos erros, o porquê aconteceram esses erros. E para que eles não aconteçam mais foi planejado ações direcionadas para a Gestão da Qualidade Total [...].*(Entrevistado 5)

A mudança nos Supermercados Imperatriz está sendo concebida por meio de programas de mudanças planejadas mediante um planejamento estratégico de suas ações. O programa de qualidade total também faz parte desse programa. De acordo com a fala dos entrevistados constata-se que existe por parte dos dirigentes uma preocupação da empresa se consolidar cada vez no mercado e criar novas bases para poder crescer. Enfim, toda mudança e processos estão sendo reavaliados em todos os setores de forma planejada para que se não cometa os mesmos erros que ocorreram no decorrer dos anos.

Na 10ª questão, os entrevistados ao responderem de que maneira estão avaliando o processo de mudança nos Supermercados Imperatriz enfatizaram os seguintes aspectos:

*“Hoje eu consigo avaliar e tenho a minha percepção. [...] hoje a alta administração, ela tem a necessidade e uma vontade de mudar tão grande, que eu avalio que às vezes até atropela um pouco o processo. [...] a administração conseguiu assimilar o que quer muito rápido. Sabe aonde quer chegar. Hoje [...] eu avalio que a cúpula da*



*empresa, ela teria que dar tempo ao tempo. Nós estamos fazendo isso de uma forma muito rápida [...] e só consegue ficar na empresa as pessoas que assimilam muito rápido. [...] se o mercado nos permitisse ser um pouco mais lento, mas ele não permite. [...] porque se talvez nós formos lentos o concorrente passa por cima”.* (Entrevistado 1)

*“Eu estou avaliando com bons olhos! E vejo que existe outro caminho! Eu avalio que o processo de mudanças nos Supermercados Imperatriz [...] está sendo consolidado para dar continuidade e segurança a empresa [...]”.* (Entrevistado 2)

*“Eu estou avaliando o processo de mudança hoje da empresa com bons olhos. [...] além da necessidade, você começa a ver o Imperatriz de forma mais clara e mais concreta. [...] é muito importante você estar se preparando para o mercado e saber o que está acontecendo na empresa. Existe uma grande diferença entre o que eu acho o que acontece e o que está acontecendo. Pois é muito diferente! [...]”.* (Entrevistado 3)

*“Eu acho bem interessante essa mudança e ao mesmo tempo dolorida! As pessoas resistem a mudanças, mas eu já conversei com vários colaboradores da empresa que já participaram das chéfiás, e também já participaram do treinamento do GQTI que significa: Gestão da Qualidade Total do Imperatriz. E com a implantação desse sistema; eu tenho obtido algumas informações das diversas lojas que já estão implantando esse processo. O processo está sendo muito interessante e eu vejo pessoas que não imaginavam que fossem tão competentes para trabalhar com esse sistema e estão nos surpreendendo. Então eu acredito que faltava para nós acreditar um pouco mais na nossa equipe, [...] a implantação está sendo muito positiva, apesar de que às vezes nem todos se ajustam, mas no geral está sendo boa”.* (Entrevistado 4)

*“Eu avalio o processo de mudança do Imperatriz como um processo de mudança super positivo, apesar de toda a mudança trazer resistência [...] porque essas mudanças estão ocasionando uma cultura melhor, uma nova cultura, um novo posicionamento, e a gente vê que é claro isso, através de uma satisfação melhor do pessoal trabalhando, com objetivos, revendo toda a questão de o porquê que era assim, e o porquê que nós temos de fazer dessa forma. Esse processo de mudança está bem claro, contendo metas para serem alcançadas e objetivos onde se pretende chegar”.* (Entrevistado 5)

Conforme a avaliação dos dirigentes percebe-se que há uma necessidade e vontade de estar realizando um processo de mudança nos Supermercados Imperatriz. Porém, para um dos entrevistados esse processo está acontecendo de forma muito rápida. O mesmo alega ainda que somente irá permanecer na empresa aquele indivíduo que assimilar com velocidade toda essa transitoriedade da mudança organizacional, apesar de existir um foco de resistência. Pois a própria velocidade do mercado e a concorrência estão exigindo que as organizações mudem o quanto antes. De um modo

geral, a avaliação está sendo vista pelos dirigentes de forma positiva, e acreditam que essas mudanças serão benéficas para a instituição proporcionando uma nova cultura e um novo posicionamento no mercado.

Com relação à 11ª questão os entrevistados comentaram a respeito da existência de um programa específico que tem proporcionado sustentação às mudanças implantadas nos Supermercados Imperatriz:

*“Como eu falei em questões anteriores[...]é o GQTI (Gestão da Qualidade Total do Imperatriz) que está muito ligada aos recursos humanos. Hoje existe toda uma diretoria em torno desse programa [...] a gente está tentando fazer de uma forma que ele continue sólido no dia-a-dia, [...] o nosso GQTI está vindo para nos ajudar, assessorar e padronizar nossos trabalhos”.* (Entrevistado 1)

*“Eu respondo que sim, [...] Programa da Qualidade Total, que é um programa específico para dar exatamente a sustentação necessária para a segurança e bom andamento da empresa [...]”.* (Entrevistado 2)

*“Existe sim hoje nos Supermercados Imperatriz um programa específico que dê sustentação às mudanças. Nós estamos a seis meses com um programa chamado GQTI (Gestão de Qualidade Total Imperatriz). Nesse trabalho está sendo implantado as ferramentas da qualidade. Fizemos toda a introdução do programa com treinamento de 40 horas e agora está faltando o 5.S. que é uma das ferramentas da qualidade. Estamos passando as diretrizes a todos os funcionários. Em torno de 320 funcionários passaram por um treinamento, e agora irão ser escolhidos multiplicadores em cada loja. [...] mais propriamente em cada setor irá ter uma pessoa chamada facilitador para dar mais sustentação ao programa. [...]. Eu é que coordeno esse curso hoje e estou trabalhando com uma pessoa que já fez estágio na Toyota no Japão [...] somos em três pessoas na qualidade total dando toda a sustentação ao programa juntamente com o R. H. [...] existe um o comitê da qualidade que define as idéias a serem implantadas. [...] a gente pensa sempre naquela idéia de que não dirigimos a empresa sozinhos e se cada loja pensar por si, se cada unidade gerencial pensar por si e trazer idéias para empresa. Imagina 19 lojas trazendo novas [...] nós estamos tendo bastante sustentação através do Programa de Qualidade Total”.* (Entrevistado 3)

*“Existe sim! É o GQTI que é Gestão da Qualidade Total Imperatriz [...]”.* (Entrevistado 4)

*“Existe um programa específico [...] o Programa de Qualidade Total [...]”.* (Entrevistado 5)

Na 12ª questão os entrevistados anunciaram como os Supermercados Imperatriz têm se adaptado às novas situações concretas

*“[...] nós estamos tentando fazer as mudanças [...] ou a pessoa se adapta de uma forma rápida e concreta ou ela talvez não se mantenha no mercado. [...] aquelas pessoas que são resistentes às mudanças [...] já desistiram e saíram da empresa. Algumas delas, já aceitaram que tem que mudar. Se não mudaram ainda, não é porque não querem. É porque não conseguiram e não deu tempo. [...] só para ter uma idéia três gerentes de outras redes foram contratados, então esse pessoal já vem com outra cultura. Já vem sabendo que o Imperatriz é um novo Imperatriz. Que é uma empresa moderna e que está mudando no dia-a-dia [...] esses três gerentes já conhecem o mercado lá fora e com certeza eles já vem para empresa sabendo que a direção não vai cobrar deles que eles brinquem de administrar, mais sim que eles administrem a empresa”.*

(Entrevistado 1)

*“[...] Primeiro existe uma certeza de que é através desse Programa de Qualidade Total e das mudanças necessárias é que a gente poderá acompanhar o próprio mercado. Temos uma concorrência acirrada! [...] é através dessas ferramentas que a gente vai conseguir manter a empresa no mercado e com a certeza de continuar atendendo a milhares de consumidores catarinenses [...]”.* (Entrevistado 2)

*“[...] nós estamos se adaptando bem [...], vejo que a empresa em seis meses ela cresceu muito mais do que em três anos, internamente. Então eu vejo essa questão de um lado bastante positivo.”* (Entrevistado 3)

*“Bem, eu acredito que essa questão esteja voltada para o mercado, para concorrência acirrada, tudo isso, ou seja, toda a realidade nua e crua do mercado. A nossa empresa vem se adaptando ou dançando conforme a música! [...] as mudanças de mercados são constantes e a nossa empresa cresceu ainda mais no momento de crise. Isso porque nós tivemos a capacidade de se adaptar a realidade do mercado e buscar outras alternativas de fazer supermercados. Nós estamos nos preparando sim para esse mercado, para concorrência também através do GQTI que foi planejado para que possamos estar preparados para receber de peito aberto qualquer concorrente que seja, desde multinacional ou um grande concorrente nacional. [...] pretendemos ser muito rápido! Nós não precisamos ser o maior, porém quando receber uma grande lambada de um grande concorrente nós temos que saber se esquivar e dar o troco ou sair por outro caminho, isto é, ter jogo de cintura, isso é o que temos que ter. E a empresa está conseguindo ter esse jogo de cintura. Eu digo isso porque em virtude das grandes dificuldades que já passamos principalmente nos momentos de crises tivemos e soubemos passar por cima disso tudo [...]. Nós estamos vivos há 27 anos no mercado e sabemos que temos que aprender mais! Sabemos que estamos no caminho certo! Então é isso que a gente está querendo deixar claro, que estamos preparados para o que vier! [...] sempre que aparecer um problema vamos dançar conforme a música e vamos sair desse problema, essa tem sido a nossa saída!”.* (Entrevistado 4)

*“Ele tem se adaptado de forma bem positiva. Porque todos sabem que apesar da implantação de mudanças ocorrerem dificuldades, o Imperatriz sabe do seu posicionamento e onde querer chegar. Essas dificuldades*

*originam-se porque existem muitas novidades e diversas coisas que estão sendo implantadas [...]”.*(Entrevistado 5)

Em linhas gerais, os Supermercados Imperatriz têm se adaptado de maneira positiva às novas situações concretas, tentando acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no mercado. A empresa tem se apoiado no Programa de Qualidade Total e das mudanças que por ventura se fizerem necessárias.

#### **4.3.5 Visão**

A visão diz respeito à imagem que a organização tem a seu respeito e do seu futuro. Por meio da visão a organização pode projetar-se no tempo e no espaço para se auto-avaliar e observar os recursos de que dispõe bem como o relacionamento que deseja desenvolver para conquistar clientes e mercados (CHIAVENATO, 1999). Nesse item constatou-se conforme a opinião dos funcionários que é preciso ter uma visão conservadora da situação na instituição. Tal constatação está dentro dos moldes da cultura conservadora. E paradoxalmente apontaram que é importante se ter uma visão não conformista da situação denotando uma característica da cultura inovadora.

#### **4.3.6 Gestão de pessoas**

A gestão de pessoas significa uma nova postura, mais aberta e dinâmica que está surgindo para facilitar uma nova gestão de talentos ou capital intelectual. Talento esse, que está sendo orientado para sustentar vantagens competitivas. Consiste em tratar o ser humano como recurso mais privilegiado e como parceiro do negócio (CHIAVENATO, 1999; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Convém destacar que essa nova forma de gestão está se consolidando na maior parte das organizações que almejam o sucesso, transformando cada colaborador em um homem de negócio. Em resumo, o que distingue uma empresa bem-sucedida de outra é o modo como administram seus recursos humanos (CHIAVENATO, 1999; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Em contrapartida considerar o ser humano como um mero recurso empresarial representa uma atividade daquilo que se fazia há poucos anos atrás, por exemplo, na administração de Taylor tinha-se uma visão microscópica do homem. O empregado não era visto como um ser humano e social. Predominava uma administração de recursos humanos cartorial e burocrática. A ação do ser humano restringia-se a tarefas que não lhe proporcionavam maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Em síntese eles eram tratados como uma mera mão-de-obra (CHIAVENATO, 1999).

Nesse sentido, de acordo com os dados obtidos foi unânime a opinião dos funcionários em apontar como essencial o investimento em capacitação e treinamento. A empresa deve preocupar-se com a carreira do funcionário bem como valorizar o mérito na realização do trabalho. Portanto a variável gestão de pessoas está focalizada dentro de uma cultura inovadora.

#### **4.3.7 Trabalho em equipe**

O trabalho em equipe na organização ocorre quando as pessoas compreendem e compartilham os objetivos a serem alcançados. Mas para que esse processo ocorra de forma natural é necessário que a comunicação entre os membros da organização seja autêntica. O ambiente deve favorecer a confiança, o respeito e o companheirismo. Opiniões divergentes são valorizadas pela equipe (MOSCOVICI, 1996).

Nesses termos, os dados obtidos na pesquisa indicaram que se deve ter um clima propício às sugestões e ao diálogo no ambiente de trabalho, um clima de compreensão e apoio entre os funcionários, a cooperação da gerência na execução das atividades, consideração às pessoas e as suas opiniões divergentes. E por fim um comprometimento dos funcionários na realização das tarefas. Todas essas características apontaram para uma cultura inovadora.

#### 4.3.8 Inovação

A inovação alicerça-se na crença da melhoria crescente. Representa a solução criativa de problemas, auxiliando no desenvolvimento do contexto organizacional, de forma interativa, racional e intuitiva. Inovar envolve um processo amplo de adaptações, por isso, deve-se compreender o sistema organizacional com suas interações com o meio ambiente e suas diversas interligações internas (MOTTA, 1999).

Nesse item privilegiaram-se os seguintes aspectos: necessidade de superar velhos limites, velhos sistemas de convicções, incentivar práticas inovadoras na organização e examinar antigas tradições. Dentro desse contexto os entrevistados procuraram responder se os seus funcionários têm procurado preservar os valores tradicionais existentes nos Supermercados Imperatriz:

*“[...] eu digo que os colaboradores e a empresa vêm tentando manter os valores antigos positivos: que é o bom relacionamento com a direção da empresa. [...] nossos valores estão baseados no respeito; mas também estamos buscando outros valores e o maior sucesso, como já diz o nosso produto: já independente de tecnologia, da informação, da comunicação, de qualquer outra coisa está mais focado no ser humano”. !”. (Entrevistado 1)*

*“Com certeza, eu respondo que sim! [...] nós temos um jeito diferente de tratar as pessoas! [...] nós falamos para alguns líderes o seguinte: que eles deveriam tratar sempre os seus liderados como os sócios tratam os seus líderes, porque jamais houve uma cobrança que fosse aumentado sequer o tom de uma palavra para cobrar de alguém! Seja gerente de loja, ou seja,*

*qualquer nível de liderança. Nós utilizamos exatamente dessa virtude, desse valor da família Lohn. [...] saber tratar bem a todos, e eu diria, através da simplicidade deles, em saber conversar com as pessoas! [...] outros já começam a divulgar isso para os seus subordinados, os seus liderados como se fosse uma família. [...] isso me parece que está aqui no dia-a-dia muito presente! [...]”.!”. (Entrevistado 2)*

*“[...] quanto aos valores tradicionais, por exemplo, quando o colaborador entra na empresa, ele entra sem saber quais são os nossos valores, quais são as nossas metas, quais os nossos princípios, nossa história. Ele entra na empresa já com o seguinte conhecimento: Eu vou entrar no Imperatriz porque eu sei que lá eles têm um bom atendimento, então, eu sei que eu vou ter que dá um bom atendimento. Esse valor a que me refiro está ligado aos valores tradicionais. Isso é tradição da empresa, que é um valor que se traduz na qualidade de serviço, no atendimento. [...] o novo colaborador passa a conhecer a nossa filosofia, aonde queremos chegar”. !”. (Entrevistado 4)*

*“Acho que alguns valores estão sendo preservados. Um deles é a questão do trabalhar com satisfação, de você atender bem o teu cliente, em fazer além do que eu faria, um pouco mais do que atender bem, de encantar de fazer o diferencial, então eu percebi esse valor muito forte. [...] esses valores antigos estão no atendimento ao cliente [...]”.!”. (Entrevistado 5)*

De acordo com as entrevistas acima se pode alegar que há uma preocupação em preservar os valores antigos positivos dos Supermercados Imperatriz. Um deles refere-se a valorização do ser humano. Outros, dizem à qualidade do serviço prestado, no jeito diferente de tratar os clientes e os funcionários. Saber tratar bem a todos e o diálogo são elementos considerados importantes no ambiente de trabalho.

Ao aplicar-se o questionário, no item que diz respeito à inovação, verificou-se também que há necessidade de um processo de melhoria contínua na empresa bem como a importância de se introduzir novas metodologias na instituição, a implantação de novos valores organizacionais e a modificação de políticas e práticas enraizadas nos Supermercados Imperatriz. Quanto ao aspecto da inovação a cultura é inovadora.

#### **4.3.9 Inovações tecnológicas**

As inovações tecnológicas procuram melhorar a qualidade de

produtos e serviços mediante um investimento em novos processos produtivos do desenvolvimento tecnológico. Em resumo, envolvem novas formas de gestão com a utilização de novos *softwares* (OLIVEIRA, 1999). Nesse tópico os funcionários destacaram a necessidade de investimento maciço na produção de tecnologias e de novas formas de gestão. De acordo com essa visão a cultura é inovadora.

#### **4.3.10 Criatividade**

A habilidade de criar representa um passo fundamental para a geração de novas idéias e novos fatos. Por conseguinte, novas atitudes, novos valores, novos comportamentos e novas práticas necessitam ser cultivadas no ambiente organizacional para que se possa obter o máximo do potencial e poder dos recursos criativos. Em outras palavras, o ambiente organizacional deve instigar a curiosidade, estimular a competência e potencial das pessoas; novas possibilidades de crescimento, possibilitar para que o indivíduo possa atuar de forma inovadora. A habilidade de criar constitui um dos recursos mais precisos na atualidade. A organização deve estimular constantemente a criatividade para que se possa desenvolver novas formas de se realizar o trabalho (ROBBINS e COUTER, 1998). De acordo com o que foi percebido pelos funcionários o ambiente organizacional deve favorável a criatividade e propiciar a abertura da mente para novas idéias. Portanto, a variável criatividade caracterizou-se dentro de uma cultura inovadora.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais da presente pesquisa, mais especificamente as conclusões, tendo como referência os objetivos pretendidos e os resultados alcançados. Com base nas conclusões, indicam-se também algumas recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros, com a finalidade de contribuir na melhoria do desenvolvimento da referida empresa pesquisada.

### 5.1 CONCLUSÕES

A mudança organizacional tem gerado um processo conflitivo permanente. Em virtude disso, é relevante lembrar que ela ameaça os indivíduos no seu ambiente de trabalho, modifica a estrutura de poder e altera sistemas de ganhos e perdas. Conseqüentemente, surge um clima de insegurança e comportamentos de resistência. De qualquer maneira, o preço da mudança é inevitável. Todavia, é fundamental prosperar em meio às mudanças organizacionais, pois elas levam a uma trilha de descobertas.

Nesse sentido, um trabalho realizado com uma liderança forte e entusiasmada tende a melhorar o desempenho organizacional, mas é importante ter-se claro que as verdadeiras transformações levam tempo. Por isso, é preciso que a liderança tenha uma visão sensata, um projeto consistente e um senso de urgência daquilo que os empregados desejam realizar. O grande desafio é captar a tendência global, ser um líder transformador, audacioso, persistente, autoconfiante, criativo, inovador e extremamente focalizado nos negócios.

A mudança organizacional fundamental não ocorrerá facilmente, mesmo diante de uma lista de razões ou motivos relevantes. Por exemplo, a mudança organizacional necessária pode estagnar diante da cultura da organização.

Pode-se dizer que existe uma cultura própria em cada organização. Em outras palavras, cada organização apresenta uma cultura que lhe é inerente, oriunda da realidade interna que é formada por suas crenças e valores, sobretudo. Também se considera nesse contexto a realidade externa, que é decorrente de influências externas.

Com o intuito de salientar o que foi mencionado até o presente momento, o conceito de cultura envolve os principais valores compartilhados pelos membros da organização e como eles interpretam as coisas ou acontecimentos, especialmente os fenômenos que ocorrem no cotidiano das organizações. Em outros termos, um dos melhores meios para se compreender esse cotidiano é saber como os membros da organização percebem essa realidade, apesar de que, conforme as circunstâncias, essa percepção pode ser modificada.

Nesse sentido, os valores organizacionais caracterizaram-se a partir da percepção dos indivíduos que trabalham nessa organização. As considerações finais aqui delineadas referem-se sobre essas questões, uma vez que a amostra selecionada foi examinada e considerada representativa na globalidade da pesquisa. Assim sendo, buscou-se coletar os dados junto à fonte primária, mediante a aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas.

A seguir procurou-se mencionar os objetivos da pesquisa, conforme a ordem prescrita anteriormente no trabalho. Buscou-se, em primeiro lugar, caracterizar os Supermercados Imperatriz. Em segundo lugar, foram verificados os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que favorecem uma cultura organizacional conservadora. Também se procurou verificar, em terceiro lugar, os valores compartilhados pelos funcionários e dirigentes que proporcionam uma cultura organizacional inovadora. Finalmente, buscou-se, em quarto lugar, estabelecer as relações existentes entre os valores organizacionais dos funcionários e dirigentes nos Supermercados Imperatriz.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa. O primeiro objetivo específico foi cumprido integralmente. No segundo objetivo específico, identificaram-se como valores organizacionais conservadores: identidade organizacional, atitude gerencial (parcialmente conservadora), regras organizacionais (disciplina e socialização organizacional), e a administração empreendedora e visão (parcialmente conservadora).

No tocante ao terceiro objetivo específico, apresentaram-se como valores organizacionais inovadores: estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial (porém de forma parcial), a administração empreendedora e a visão (parcialmente inovadora), a gestão de pessoas, o trabalho em equipe, a inovação, as inovações tecnológicas e a criatividade.

Ao responder ao quarto objetivo específico, pôde-se afirmar que, de modo geral, os valores organizacionais dos Supermercados Imperatriz indicam características ou sinais de que a cultura organizacional está mais voltada a ser inovadora, apesar de também apresentar aspectos relacionados à cultura conservadora.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Ao concluir esta pesquisa, verificou-se que muitos aspectos da cultura organizacional dos Supermercados Imperatriz, principalmente no tocante aos valores organizacionais, precisam ser investigados com maior profundidade. Outrossim, é importante considerar que na elaboração do questionário houve uma preocupação com a sua validade para atender aos objetivos da pesquisa.

No entanto, seria viável ampliar questões que contribuam para a manifestação e a sustentação do fenômeno organizacional e que não foram aprofundadas neste estudo. Recomenda-se o uso de um questionário com perguntas abertas ou a implementação de um estudo essencialmente qualitativo que possibilite aos funcionários uma maior liberdade de expressão

em torno do tema, bem como desvendar o universo simbólico da organização em estudo. Convém lembrar que o questionário elaborado com perguntas fechadas acaba limitando a percepção dos participantes. Tais aspectos mencionados sugerem a necessidade de se desenvolver novas pesquisas sobre o assunto em pauta, apesar de que houve uma melhor compreensão do fenômeno abordado, bem como a geração de um quadro de referência para o levantamento dos dados primários.

Considerando-se as análises e conclusões obtidas mediante esta pesquisa, pôde-se vislumbrar também algumas sugestões de estudos para o aprofundamento do tema abordado, tais como:

- ◆ a forma como a cultura organizacional conservadora afeta as mudanças organizacionais;
- ◆ a relação existente entre as mudanças organizacionais e o comportamento dos indivíduos na organização;
- ◆ o impacto das mudanças organizacionais na cultura da organização;
- ◆ a relação existente entre a mudança organizacional e a cultura organizacional inovadora;e
- ◆ uma melhor compreensão da dinâmica da resistência à mudança, considerando-se as especificidades dessa organização.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Tarcísio. **Encontro marcado com a excelência**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

ALLAIRE, Yvan; IRSIROTU, Mihaela E. **Theories of organizational culture**. *Organization Studies*, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de pesquisa**. n. 77, 1991, p. 53-61.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural das mudanças nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ATKINSON, Philip. **Criando mudança cultural**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

ARRRUDA JUNIOR, Edmundo L. de; RAMOS, Alexandre. **Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 1999.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. Piracicaba: Editora da UNIMEP, 1990.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARTERO, Carlos O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.

BASSETTI, E. B. R. **Estrutura de valores organizacionais e programas de treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma instituição bancária**. Florianópolis, 1998. Dissertação [Mestrado em administração] – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios: construindo estratégias competitivas**. São Paulo: Cultura, 1997.

BECKHARD, R. Melhoramento em uma organização descentralizada. *In*: LOBOS, J. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978. p. 488-506.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade.** São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. **Sociologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. Breakthrough in change and innovation: change by design, not by default. *In: Tomorrow organizations: challenges and strategies.* Jong S. Jun & Willian B. Storm (eds.). Glenview (Illinois, EUA), Scott, Foresman and Co., 1982. p. 163-167.

BLAU, Peter. A dinâmica da burocracia. *In: ETZIONI, A. Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.* São Paulo: Atlas, 1971. p. 334-345.

BLAU, Peter, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1977.

BOBBIO, Norberto *et al.* **Dicionário de política.** 4. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1992.

BOXWELL JUNIOR, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking.** São Paulo: Makron Books, 1996.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudanças nas relações de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUYNE, Paul de *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 1997.

\_\_\_\_\_. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** São Paulo: Cultrix, 1997.

CARAVANTES, G. R.; PEREIRA, M. J. L. B. A aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um encontro crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 23-24, abr./jun. 1981.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo, Cortez, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, v. 1, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Ed. compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, Frederico L., CAVALCANTI, Bianor S. Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 1, p. 82-106, nov. 1990/jan. 1991.

COSTA, Geraldo V. da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

COSTA, Márcia da S. Terceirização: parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 6-11, jan./fev., 1994.

COSTA, Sérgio F. **Método científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DELLAGNELO, Eloise H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Florianópolis, 2000. Tese [Doutorado em Engenharia de Produção]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Papirus, 1995.

DONATO, José V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um banco em desenvolvimento**. Florianópolis, 1996.

Dissertação [Mestrado em Administração] – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Research Press, 1986.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo, 1984.

\_\_\_\_\_. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1991.

FARIA, M. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1984.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

FERREIRA, Ademir A. *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERRO, José Roberto. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. Tese [Doutorado em Administração] – Escola de Administração de empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas. 1991.

FEUERSCHUTTER, Simone G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 2, p. 73-95, mai. /ago. 1997.

FISCHER, Rosa Maria. **Poder e cultura em organizações penitenciárias**. São Paulo, 1989. Tese [Livre Docência] – Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo, 1989.

FLEURY, Maria T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, p. 26-34, mar./abr., 1993.

FLEURY, Maria T.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem organizacional e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.



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

FURLAN, J. D. **Reengenharia da informação: do mito à realidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GAGLIARD, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v.7, n. 2, p. 117-134.

GALBRAITH, J. R; LAWLER III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. *In*: \_\_\_\_\_ . **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. xix-xxviii.

GARDNER, J. W. **Self renewal**. Nova York: Harper and Row, 1965.

GASALLA, José Maria. **Fábrica de talentos: técnicas para dirigir e desenvolver pessoas**. São Paulo: Gente, 1996.

GIBSON, J. L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Editorial Introduction: organizational transformations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 561-564, 1987.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento e da influência da cultura organizacional: um estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CING) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)**. Florianópolis, 2001. Dissertação [Mestrado em Administração] Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. Tese [Doutorado em Engenharia de Produção] Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

HABERMAS, Jürgen. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HANDY, Charles B. **The age of unreason**. Boston, Harvard Business School Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HUXLEY, Aldous. **Admirável mundo novo**. Porto Alegre: Globo, 1984.

JAVIDAN, M. *et al.* Strategic change: the search of new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it**. New York: The Free Press, 1992.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KELLER, Cleverson B. V. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia: um espelho para o homem**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul; Porto Alegre: Vozes, 1982.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard. A. Por que as pessoas resistem às mudanças. *In: Coleção Harzard de Administração*. Nova Cultural. 1986. p.5-28.

KOVÁCS, Ilona. Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos. **Revista do**

**Centro de Estudos Economia e Sociedade.** n. 1 Lisboa, nov. 1989, p. 39-66.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

KUPER, Adam. **Antropologia e antropólogos.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAVITT, H. J. A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturas. *In*: LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas.** São Paulo: Atlas, 1978. p. 462-475.

LIKERT, H. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira, 1979.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, D. D. P. N. **Qualidade total e cultura organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A.** Florianópolis, 1996. Dissertação [Mestrado em Administração] – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

MALINOWSKI, Bronislaw. A cultura. *In*: KAHN, J. S. [Org.]. **El concepto de cultura: textos fundamentales.** Barcelona: Anagrama, 1975.

MARCH, J., SIMON, H. **Teoria das organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: F. G. V., 1981.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a wittgenstein.** Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MARCONI, Marina de M.; PRESCOTTO, Zélia M. N. **Antropologia: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1989.

MEGGINSON *et al.* **Administração: conceitos e aplicação:** São Paulo: HARBRA, 1998.

MEYERSON, Debra, MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MICKLETHWIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILKOVICH George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria C. de Souza [Org.]. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAN, José M. **Mudança na comunicação pessoal**: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica. São Paulo: Paulinas, 1998.

MORENTE, Manuel G. **Fundamentos de filosofia**: lições preliminares. 5. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1976.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Feia. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOURA, Reinaldo A.; BANZATO, José M. **JIT- jeito inteligente de trabalhar**: a reengenharia dos processos. São Paulo: IMAM, 1984.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo. R. **Planejamento organizacional**: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NAVARRO, Pedro L. K. G. **Downsizing de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOBREGA, C. **Em busca da empresa quântica**: analogia entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

NORDVALL, R. C. **The process of change in higher education institutions**. Highers Education Research Report. Washington, n. 7, 1982.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

O' DONNELL, Ken. **Raízes da transformação**: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 8. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Jayr F. de. **Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil**: a visão da sociedade, das empresas e dos sindicatos. São Paulo: Érica, 1999.

OLIVEIRA, Marco A. [Coord.]. **A dinâmica da mudança**: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica**: projeto de pesquisas, TGT, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Marco A.; KASSOY, Gisela. **Da cultura à filosofia nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1989.

PALADINI, Edson P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1990.

PATRÍCIO, Zuleica M. *et. al.* **Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento**: uma realidade particular e desafios para compreensão dos seres humanos nas organizações. *In*: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-ROM].

PELTO, Perti J. **Iniciação ao estudo da antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

PEREIRA, Luiz C. B.; SPINK, Peter K. [Orgs.]. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PETERS, Tom. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

\_\_\_\_\_. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

QUEIROZ, José J. A crise da modernidade no limiar do pós-moderno. *In*: PASSETI *et al.* (Ed.). **Modernidade**: globalização e exclusão. São Paulo: Editora Imaginária, 1996. p. 11-15.

QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. 5. ed. São Paulo: STS, 1992.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REDWOOD, S. *et al.* **Gestão da ação**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

RILEY, Patricia. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 414-437, Sept. 1983.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational behavior**: concepts, controversies and applications. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

RODRIGUES Y RODRIGUES, Martius V. **Gestão do conhecimento**: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

RUIZ, João A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo, Atlas.

SANTOS, Antonio R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHON, Donald. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. ed. rev. ampl. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v. 16, 1976.

SIMCSIK, Tibor. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SOUZA, Osvaldo R. de. **História geral**. 17. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Ática, 1978.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, Álvaro *et al.* [Org.]. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TAMAYO, Álvaro, GONDIM, Maria das G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAVARES, Maria das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing: reformulando e dimensionando sua empresa para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TOMEI, Patrícia A.; BRAUNSTEIN, Marcelo L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TYLOR, Edward B. La ciência de la cultura. *In*: KAHN, J. S. [Org.]. **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975.

VALLADARES, Angelise. **A dinâmica de mudanças estratégicas**: estudo de multicasos em institutos de pesquisa. Florianópolis, 1999. Tese [Doutorado em Engenharia de Produção]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Em busca da visão da totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, nov/dez., p. 20-33, 1993.

VOLBERDA M. Henk W. **Buiding the flexibe firm**: how to remain competitive, New York: Oxford University Press, 1998.

YIP, George S. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: Senac, 1996.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

WEST, Michael A.; FARR, James L. [Orgs.]. **Innovation and creativity at work**. New York: John Wiley and Sons, 1990.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas [Coord.]. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 74-87, jul./ago. 1992.

YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization studies**, v. 10, n. 2, p. 187-206, 1989.



## APÊNDICE A

## APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) funcionário (a):

Você foi escolhido para participar desta pesquisa. Este é um questionário que objetiva identificar os valores compartilhados pelos funcionários nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ, segundo a sua percepção ou opinião, ou seja, o que é considerado relevante e valorizado para você.

As respostas permitirão elaborar um diagnóstico sobre como se encontra a cultura organizacional da instituição, em outras palavras, se a mesma é conservadora ou inovadora. Por isso, é importante destacar, que a contribuição de todos é essencial para o desenvolvimento e análise da presente pesquisa.

A coleta desses dados cumpre parte da dissertação da mestranda Rosana Rosa Silveira. As informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora, sendo de grande importância o preenchimento de todos os itens.

O questionário está dividido em duas grandes partes: Parte 1 – Dados Gerais; e Parte 2 – Questões Referentes aos Valores Organizacionais.

**ATENÇÃO:** O questionário não deve conter sua identificação pessoal. O objetivo é garantir sigilo de seu anonimato e garantir respostas sinceras e verdadeiras para uma real análise da cultura nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.

**PARTE 1 – Dados Gerais – deve ser respondida assinalando-se no espaço ao lado da afirmativa que corresponde a sua realidade**

a) sexo: \_\_\_\_\_

- b) faixa etária:
- menos de 25 anos
  - de 26 à 35 anos
  - de 36 à 45 anos
  - de 46 à 55 anos
  - mais de 55 anos

- c) escolaridade:
- 1º grau
  - 2º grau incompleto
  - 2º grau completo
  - curso superior incompleto
  - curso superior completo
  - especialização
  - mestrado
  - doutorado
  - pós-doutorado

- d) tempo de serviço na empresa:
- menos de 1 ano
  - de 1 a 5 anos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 15 anos
  - de 16 a 25 anos
  - mais de 25 anos

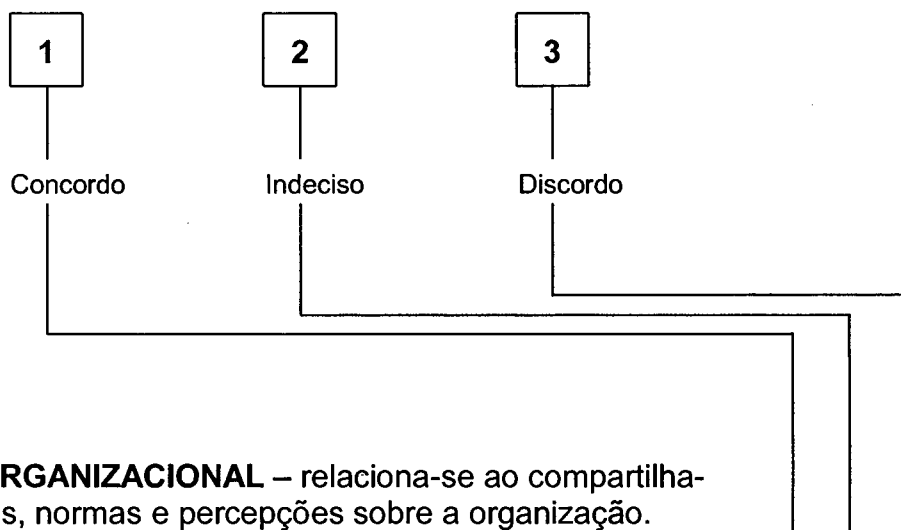
- e) tempo em que exerce o cargo:
- menos de 1 ano
  - de 1 à 5 anos
  - de 6 à 10 anos
  - de 11 à 15 anos
  - de 16 à 20 anos
  - mais de 20 anos

## PARTE 2 – Questões Referentes aos Valores Organizacionais

Para responder o questionário a seguir, você poderá fazer o seguinte questionamento: Quais os valores compartilhados nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ, segundo minha percepção?

Na seqüência serão encontradas afirmações relacionadas aos valores organizacionais dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ. Antes de cada afirmação é apresentada uma escala numerada de 1 a 3. Dentre as alternativas você deverá escolher apenas uma resposta de acordo com seu julgamento.

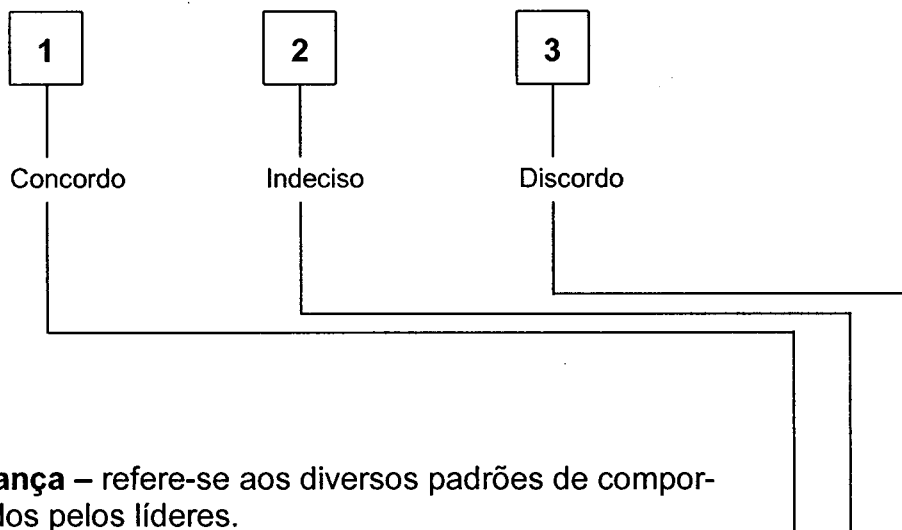
**Obs.:** Entende-se por valores organizacionais, as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles definem o que a organização realmente é, estabelecem papéis, normas, estatutos, e outros. Representam a essência da filosofia da organização.



**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL** – relaciona-se ao compartilhamento de valores, normas e percepções sobre a organização.

1	A missão deve ser considerada na elaboração dos planos de metas e ações.
2	O funcionário deve ter uma identificação com a missão da organização.
3	Os objetivos devem ser claramente enunciados em seus documentos oficiais, de forma a orientar as atividades dos gerentes na execução das suas tarefas.
4	Deve-se sentir um forte desejo de envolvimento e dedicação para atingir os objetivos dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3



## LIDERANÇA

**Estilo de Liderança** – refere-se aos diversos padrões de comportamento preferidos pelos líderes.

5	O estilo de liderança deve ser participativo.
6	O estilo de liderança deve ser autoritário.

1	2	3
1	2	3

**Abordagem de Planejamento** – possibilita dar forma e direção aos esforços da administração e prepara a organização para as mudanças adaptativas e inovativas.

7	Os gerentes devem ter uma visão de curto prazo.
8	Os gerentes devem ter uma visão de longo prazo.

1	2	3
1	2	3

**Atitude Gerencial** – está relacionada à atitude do gerente, ou seja, se suas tarefas são executadas de acordo com a rotinização ou improvisação.

9	No dia-a-dia dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ o gerente deve realizar suas atividades baseado na rotinização do trabalho.
10	No dia-a-dia dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ o gerente deve realizar suas atividades baseado na improvisação do trabalho

1	2	3
1	2	3

## REGRAS ORGANIZACIONAIS

**Disciplina** – refere-se ao controle exercido pelos membros da organização, sem necessidade de monitoração, porém, deve-se seguir regras e procedimentos estabelecidos pela mesma.

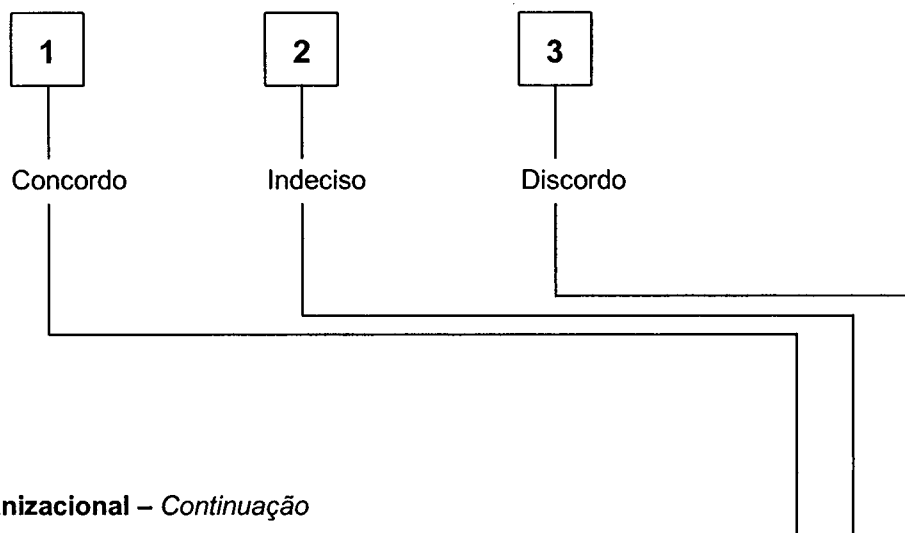
11	A disciplina dominante no ambiente de trabalho deve ser forte, ou seja, severo.
12	A disciplina dominante no ambiente de trabalho deve ser fraca.

1	2	3
1	2	3

**Socialização Organizacional** – estabelece junto ao novo participante as bases e premissas que deve seguir na organização, ou seja, a socialização de todos.

13	Deve-se seguir determinadas regras e regulamentos sem maiores questionamentos.
----	--

1	2	3
---	---	---



**Socialização Organizacional – Continuação**

<b>14</b>	Deve-se não aceitar tão facilmente as regras e regulamentos internos impostos pela organização.
<b>15</b>	As normas vigentes nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ devem ser revistas.
<b>16</b>	Os SUPERMERCADOS IMPERATRIZ devem preservar usos e costumes existentes na Instituição.

1	2	3
1	2	3
1	2	3

**Administração Empreendedora** – o empreendedor procura criar algo novo ou inovar, mediante a mudança ou transformação de valores organizacionais.

<b>17</b>	É preciso implantar mudanças nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ
<b>18</b>	É importante conservar as coisas como estão nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.
<b>19</b>	É importante proteger-se de eventuais incertezas e ameaças devido às mudanças que estão ocorrendo na atualidade.
<b>20</b>	Resistir as mudanças organizacionais nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.
<b>21</b>	Conquistar clientes em relação à concorrência.
<b>22</b>	Parcerias com outras organizações.

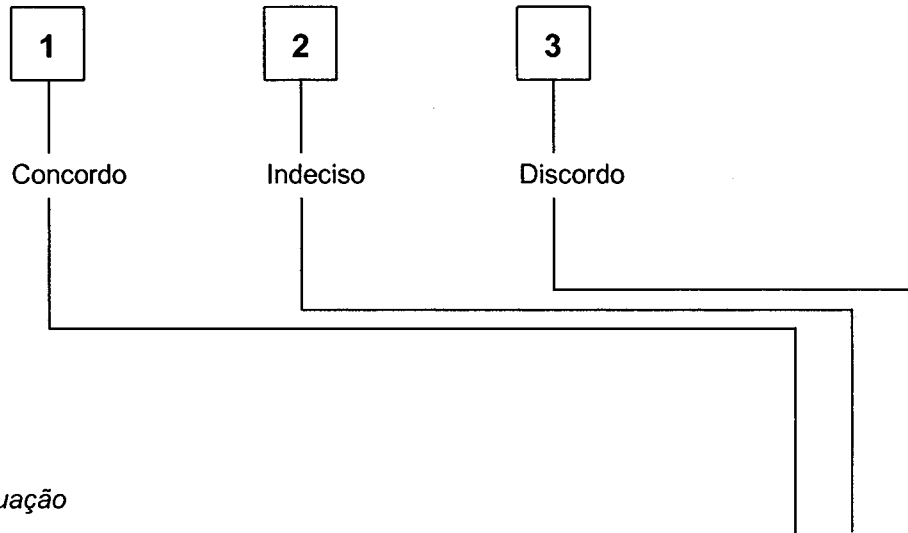
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3

**Visão** – representa a imagem que a organização tem a seu respeito e do seu futuro.

<b>23</b>	É importante ter uma visão conservadora da situação na Instituição.
<b>24</b>	É importante ter uma visão não conformista da situação, ou seja, aberta na Instituição.

1	2	3
1	2	3





**Inovação – Continuação**

39	Implantação de novos valores organizacionais.	1	2	3
40	Modificar políticas e práticas enraizadas nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.	1	2	3

**Inovações Tecnológicas** – envolve descobrir o modo melhor ou mais eficiente para executar uma função já existente, através de novos processos produtivos do desenvolvimento tecnológico (novos *softwares*), e uma nova análise de sistemas.

41	Pequeno investimento na produção de tecnologias e de novas formas de gestão.	1	2	3
42	Investimento maciço na produção de tecnologias e de novas formas de gestão.	1	2	3

**Criatividade** – refere-se a habilidade de combinar idéias ou de fazer associações pouco usuais.

43	O ambiente deve ser favorável a criatividade.	1	2	3
44	O ambiente de trabalho deve propiciar a abertura da mente para novas idéias.	1	2	3



## **APÉNDICE B**

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

### QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA OS DIRIGENTES DOS SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL** - relaciona-se ao compartilhamento de valores, normas e percepções sobre a organização.

- 1) Na sua percepção, como está sendo compartilhada a identidade dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ, (maneira própria de fazer as coisas) pelos funcionários?
- 2) Há formação de subculturas nos segmentos ou setores dos Supermercados Imperatriz. Caso afirmativo, descreva se as mesmas são homogêneas ou heterogêneas.

**ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA** - o empreendedor procura criar algo novo ou inovar, mediante a mudança ou transformação de valores organizacionais.

- 3) Você reavalia constantemente suas estratégias, buscando novas informações para melhorar as atividades?
- 4) Você, na função de dirigente é persistente, autoconfiante e criativo? Por quê?
- 5) Você, na condição de dirigente, caracteriza-se como um profissional que se destaca pela renovação constante de seus processos administrativos, buscando incorporar novos valores e procedimentos organizacionais?
- 6) Você estabelece objetivos para sua unidade, passando a perseguir a realização destes?
- 7) Para você está claro a iniciativa de mudança dos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ? Em que sentido?

- 8) Como se caracteriza a mudança organizacional que os SUPERMERCADOS IMPERATRIZ estão vivenciando? (políticas de ordem financeira, políticas de ordem mercadológica, políticas de recursos humanos, políticas de gestão)
- 9) A mudança nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ está sendo concebida por meio de programas de mudanças não-planejadas ou planejadas? Até que ponto?
- 10) De que maneira você está avaliando o processo de mudança nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ?
- 11) Existe nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ hoje, algum programa específico que dê sustentação às mudanças que estão sendo implantadas?
- 12) Como os SUPERMERCADOS IMPERATRIZ têm se adaptado às novas situações concretas?

## LIDERANÇA

- **Estilo de liderança** - refere-se aos diversos padrões de comportamento preferidos pelos líderes.

- 13) Como se caracteriza seu estilo de liderança, isto é, liderança autoritária ou liderança participativa?

- **Abordagem de planejamento** - possibilita dar forma e direção aos esforços da administração e prepara a organização para as mudanças adaptativas e inovativas.

- 14) Você, como dirigente, como se consolida o planejamento de suas ações? Planejamento conservador e defensivo ou planejamento otimizador, analítico, prospectivo e ofensivo.

- **Atitude gerencial** - está relacionada à atitude do gerente, ou seja, se suas tarefas são executadas de acordo com a rotinização ou improvisação.

15) Com relação a sua atitude gerencial, obedece-se a uma rotinização do trabalho, ou baseia-se na improvisação do trabalho?

**INOVAÇÃO** - representa um processo de transformar uma idéia criativa em um produto, serviço ou método de operação que seja útil ao ambiente organizacional.

16) Os funcionários têm procurado preservar os valores tradicionais existentes nos SUPERMERCADOS IMPERATRIZ?