

A MELHORIA DO DESEMPENHO DA EMPRESA, PELA MUDANÇA DE SUA CULTURA

Heloísa Lück
Diretora Educacional do CEDHAP
Consultora e Capacitadora de profissionais
em Desenvolvimento Humano Aplicado

cedhap@cedhap.com.br

Artigo publicado na revista FAE, no. 4 , 2002

Sumário

O presente artigo descreve os resultados principais de pesquisa realizada pela autora em uma empresa multinacional da região metropolitana de Curitiba, com o objetivo de caracterizar sua cultura organizacional. A pesquisa identificou como o estilo de gestão adotado pela direção superior da empresa promove uma mudança significativa no seu modo de ser e de fazer, associada à sua produtividade. Vários aspectos importantes da cultura organizacional são revelados, como por exemplo, a concepção de gestão adotada pelos dirigentes intermediários, a disseminação dessa concepção de gestão, como ocorre o desenvolvimento de pessoal, o processo de comunicação, qual o nível e a expressão do comprometimento dos dirigentes, dentre outros aspectos.

Palavras chave: cultura organizacional, estilos de gestão, desempenho organizacional

Abstract

This article describes the main results of a research undertaken by the author at a multinational company at the metropolitan area of Curitiba, aiming at describing its organizational culture. The research identified how the management style adopted by its CEO promoted a meaningful change in its way of being and acting, associated with productivity. Several important aspects of the organizational culture were revealed, such as the style of management adopted by the managers, how pervasive this style is in the company, how its process of personnel development and process of communication is developed, what is the level of the managers' engagement.

Key-words: organizational culture, management style, organizational performance

APRESENTAÇÃO

O presente artigo descreve os resultados principais de pesquisa qualitativa e quantitativa realizada pelo CEDHAP - Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, sob a responsabilidade da autora, em uma empresa multinacional da região metropolitana de Curitiba, por encomenda de seu Setor de Recursos Humanos, com o objetivo de caracterizar sua cultura e clima organizacional.

A cultura e o clima organizacional foram privilegiados nesta pesquisa, a partir do entendimento da importância dessa dimensão da empresa, que afeta sobretudo o seu desempenho e os seus resultados. Isto porque a cultura consiste no modo real de ser e de fazer da empresa, isto é, na sua personalidade coletiva, que é constituída a partir de como as pessoas, em conjunto, pensam e agem, considerando a organização como um todo, assim como o trabalho nela realizado, o seu papel na empresa, o seu negócio, os processos de comunicação e relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos.

A cultura e clima organizacional são constituídos a partir de **ideário ou preceitos**, expressos por normas, padrões, valores, códigos informais e regulamentos em prática, muitos dos quais implícitos e não escritos; a partir de seu "**know how**" ou **tecnologia**, caracterizado pelo conjunto de processos, de modo de fazer as coisas, o seu saber fazer, o seu modo de organizar e dividir o trabalho, que extrapola as proposições formais; e pelo seu **caráter**, isto é, pelo sentimento e reações das pessoas sobre todo o conjunto de coisas e sobre o seu papel no conjunto.

O empenho em conhecer a cultura e o clima organizacional representa o esforço no sentido de compreender a sua personalidade, que explica as suas ações e reações e, em grande parte, **determina as possibilidades de desenvolvimento da organização e seus resultados**. A literatura identifica que a cultura tem um caráter mais duradouro, sendo construída pela seqüência de momentos, em vista do que, é melhor conhecê-la efetivamente, por meio de uma pesquisa desenvolvimentista, isto é, que acompanhe a empresa durante um certo período de tempo, para verificar a permanência ou não dos fatores que a expressam.

No entanto, as pessoas, por sua memória, por seu arsenal de percepções acumuladas ao longo do tempo, podem retratar essa cultura. Portanto, pode ser captada e expressa pelos seus participantes, a partir da representação que fazem do modo de ser e de fazer da empresa e de suas práticas mais comuns.

Identifica-se que a cultura é um conceito abstrato e subjetivo e que existe na subjetividade das pessoas que compõem a empresa e a influenciam pelo seu modo coletivo de pensar: "somos e agimos a partir do modo como pensamos". Uma vez que aquela representação determina, em grande parte, o modo como as pessoas

agem na empresa e nela se orientam, é de grande importância conhecer, pela sua representação, a cultura da empresa.

A partir desta pesquisa, ficou evidente que cultura se modifica e recebe influência significativa nessa mudança, a partir do modo como os dirigentes impregnam a empresa como um todo pelo estilo de gestão que adotam. Neste artigo será possível vislumbrar algumas dessas influências.

1. A METODOLOGIA DA PESQUISA

Para detectar a cultura e clima organizacional da empresa em foco, utilizou-se a estratégia de captar depoimentos e impressões, por escrito e verbalmente em entrevistas, daqueles que a vivenciam e que a influenciam por ocuparem cargos de liderança e média direção, que passarão a ser denominados de dirigentes. Os informantes da pesquisa foram líderes (chefias, gerências e níveis intermediários) das suas duas unidades principais na região de Curitiba.

A pesquisa foi realizada em duas expressões: a quantitativa, para verificar a distribuição numérica de opiniões apresentadas em um questionário, e a qualitativa, para verificar diferentes expressões dessa cultura. A combinação das duas expressões revelou-se como muito significativa, tendo em vista se complementarem reciprocamente para possibilitarem a compreensão da natureza dos desdobramentos da problemática, em associação à sua distribuição.

A expressão **quantitativa** se constituiu na aplicação de um questionário a com 35 questões representativas de oito (8) categorias de análise: motivação, estilo de gestão, comunicação, relações interpessoais, comprometimento, criatividade e iniciativa, padronização de serviços e visão de futuro. O questionário foi desenvolvido com a participação do Setor de Treinamento da empresa, com a orientação do CEDHAP. O instrumento foi testado e validado mediante sua aplicação preliminar com um grupo de 10 dez dirigentes que não seriam participantes da pesquisa. Nessa pré-testagem e validação, foi analisado o desempenho do instrumento quanto à clareza e adequação dos itens, tendo sido discutidos, nesse processo, os itens que apresentaram alguma dúvida ou dificuldade, decidindo-se, com os participantes, a sua reformulação. Estas vieram a ser mínimas e meramente formais.

A coleta dos dados quantitativos, mediante a aplicação de questionário, foi realizada antes das entrevistas, com o objetivo de evitar que estas viessem a influenciar as respostas àquele instrumento. Responderam ao questionário 37 dirigentes da empresa.

A expressão **qualitativa** foi realizada com a participação de 13 dirigentes, escolhidos aleatoriamente, para apresentarem seus depoimentos sobre o modo de ser e de fazer da empresa, a partir de entrevista semi-estruturada. As entrevistas,

com a duração média de 60 minutos cada, foram realizadas, pela pesquisadora do CEDHAP, a partir de algumas perguntas abertas, como por exemplo: - como você percebe sua empresa? - como é o trabalho em sua empresa? Com essas perguntas abertas, procurou-se não dar um foco temático específico, a fim de que os mesmos fossem emergentes das percepções dos respondentes. A partir das respostas dadas a tais perguntas, faziam-se novas, procurando aprofundar o significado das respostas dadas e captar os seus desdobramentos. A partir das primeiras entrevistas e, ao final de cada uma delas, também foram feitas perguntas específicas, procurando verificar o entendimento pelos diversos participantes a respeito de conteúdos expressos por seus colegas anteriormente entrevistados, a fim de verificar até que ponto as expressões representariam um entendimento comum. Durante todas as entrevistas, foi buscada a representação que os dirigentes fazem da empresa e de seus processos tal como ocorrem, e não a representação de uma empresa idealizada ou desejada.

O depoimento obtido por essa estratégia serviu de base para realizar análise do conteúdo emergente, evidenciando os diversos desdobramentos manifestados. É importante ressaltar a grande convergência dos participantes a respeito das questões básicas da cultura organizacional, o que traduz o entendimento compartilhado sobre as mesmas, característica de uma cultura com caráter de unidade. Dessa forma, os depoimentos reproduzidos a seguir, para ilustrar uma interpretação das idéias transmitidas, embora expressos por um dirigente, representam um conteúdo que perpassa depoimentos de diversos participantes.

2. COMO DEVEM SER LIDOS, INTERPRETADOS E UTILIZADOS OS RESULTADOS DE UMA PESQUISA DE CULTURA

É importante ter em mente que toda e qualquer pesquisa não deixa de traduzir uma interpretação dos pesquisadores, ao conteúdo apresentado pelos informantes, interpretação essa que ocorre já na seleção que faz dos depoimentos e na identificação das questões mais evidentes. É importante também considerar que o próprio objeto da pesquisa é significativamente subjetivo.

Conseqüentemente, é importante que o leitor considere a relatividade dos resultados apresentados, e considere os aspectos apresentados não como verdades absolutas, mas como indícios de situações, cuja comprovação deve demandar maior aprofundamento.

De qualquer modo, a razão para se realizar uma pesquisa de cultura e clima organizacional deve ser a de promover a reflexão a respeito das práticas vigentes, de modo a vir a superar, por práticas mais promissoras, o estágio vigente da cultura, para outros com probabilidades maiores de desenvolvimento e melhores resultados. Não o é, portanto, a de rotular, situar problemas em pessoas e tomar decisões sobre situações específicas. Seu resultado deve ter como foco a decisão sobre processos e sobre o conjunto de ações.

3. OS RESULTADOS DA PESQUISA

São apresentados a seguir, inicialmente, os resultados da pesquisa qualitativa, muito embora seus dados tenham sido coletados posteriormente à pesquisa quantitativa. Essa inversão de ordem é realizada, com o fim de apresentar o contexto contra o qual os dados quantitativos são interpretados. Os dados qualitativos descrevem a natureza de uma tendência, e os quantitativos indicam sua distribuição e incidência. Ao final, é feita uma análise interpretativa da convergência de resultados das duas expressões da pesquisa.

3.1. COMO A EMPRESA É PERCEBIDA

Uma das expressões muito comuns e significativas entre os respondentes é o reconhecimento e a satisfação por trabalhar em uma empresa sólida, com forte imagem no mercado. Esse fator parece constituir-se em um ganho para quem nela trabalha, uma vez que essa solidez e credibilidade do conjunto afeta positivamente essas pessoas. Assim se expressou um líder a respeito: *"nós ganhamos muito trabalhando numa empresa do porte da nossa, todos sabem que trabalham numa das melhores empresas do ramo e que são importantes por causa disso. Não é como fazer um trabalho qualquer, em qualquer lugar"*.

Na mesma tônica, um outro dirigente afirmou que a empresa experimenta hoje um clima positivo, marcado pela produtividade, que é estimulante. Segundo ele, [a empresa apresenta hoje] *"oportunidade de crescimento, boas perspectivas de resultado. Acho que o clima de resultados positivo é um clima que contagiou a empresa inteira, e as grandes mudanças. Esse para mim é o ponto mais positivo da nossa empresa¹"*.

3.2. A EVOLUÇÃO DO MODO DE SER E DE FAZER DA EMPRESA

Outra marca bastante forte que emerge dos depoimentos é a percepção de que a empresa evoluiu, nos últimos tempos, como consequência de mudança de seu presidente, que imprimiu um estilo participativo de gestão: *"acho que a empresa evolui no sentido de que agora todos participam para o mesmo objetivo, hoje nós temos uma participação fundamental. Anteriormente nós éramos meros executores. Hoje nós participamos, discutimos. Hoje nós temos autonomia com responsabilidade e acho isso muito importante, pois garante muita agilidade"*.

Assim se expressou outro dirigente: *"Eu já trabalho na empresa há 10 anos e nesse tempo eu passei por períodos em que havia muito mais gente reclamando, do*

¹ Sempre que nos depoimentos apareceu o nome da empresa, o mesmo foi substituído pelo genérico "empresa", para evitar a identificação da empresa onde foi realizada a pesquisa. Pela mesma razão deixa-se de apresentar uma descrição da mesma.

que enxergando oportunidades. Hoje a coisa mudou desde que o Sr. Geraldo² assumiu a direção da empresa.

3.3. UMA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

O grande diferencial nessa evolução foi a mudança de estilo de gestão que, conforme os depoimentos, anteriormente era centralizada, com a direção fechada em si mesma. O estilo praticado era o de comando, controle e cobrança, que cerceia a expressão do talento humano, a criatividade, o empreendedorismo. Em conseqüência, possibilitava a existência de feudos, *"antes havia várias empresas dentro de uma mesma empresa, cada gerente era dono da sua mini-empresa e faltava unidade"*. Outro dirigente, a esse respeito afirmou que *"havia muitos feudos porque a empresa era mal organizada... extremamente"*.

Essa prática se explicaria pelo entendimento de que a divisão de trabalho em tarefas e funções e a conseqüente departamentalização corresponderiam a uma estratégia importante para o crescimento da empresa. Outro aspecto possível é o de que a centralização nunca é completa. Em regimes centralizados, é comum observar-se que no âmbito da ação, os atores criam para si espaços pessoais de poder que, em geral competem com a central, registrando-se, de fato, uma ruptura real da unidade de comando.

Em conseqüência dessa ruptura, também a comunicação fica comprometida, como também ocorreria a falta de entendimento de que comunicação é uma estratégia de gestão.

Os depoimentos dos dirigentes da empresa tornam evidente que a mudança da gestão se deu para o estilo de coordenação, orientação e acompanhamento, pelo qual todos se sentem responsáveis por um objetivo comum, por uma proposta de construção coletiva, possível graças ao desenvolvimento do espírito de autonomia com responsabilidade, conforme afirmou esse dirigente: *"antes éramos meros executores, hoje nós participamos, discutimos"*. Esse outro afirmou: *"como a empresa dá essa abertura para nós, de agir com autonomia, cabe a nós assumir essa responsabilidade, saber aproveitar, aproveitar mais... gosto muito de organizar determinadas tarefas rapidamente, com mais responsabilidade. Não pode ser assim no oba-oba. Acho que prá nós, estão todos incluídos nesse entendimento, talvez apenas raras exceções tenham dificuldade de trabalhar assim"*.

Segundo esse estilo de gestão, desenvolve-se o entendimento de que os problemas são globais e de que todas as áreas são inter-relacionadas e interdependentes: *"você não pode resolver o problema de sua área sem pensar em como essa solução afeta as outras áreas, pois os problemas são globais"*. Este entendimento, e a prática em acordo com ele, consistem em um enorme salto de

² O nome foi alterado para ocultar a identificação do diretor e da empresa.

qualidade na cultura organizacional da empresa, com repercussões muito significativas em sua produtividade.

3.4. O PAPEL DE LIDERANÇA DO DIRETOR DA EMPRESA

Foi generalizada a identificação dessa mudança, que teve como ponto de partida a ação e o estilo de gestão do diretor da empresa, o Sr. Geraldo, cuja atuação e presença constantes junto com os dirigentes, mediante gestão compartilhada, promoveu a elevação do seu sentido de autoria, de competência e talento, responsáveis por energização e empreendedorismo. Em depoimentos como o anteriormente indicado segundo o qual, *"Hoje a coisa mudou desde que o Sr. Geraldo assumiu a direção da empresa"*, são evidenciadas novas características no modo de agir do diretor, que impregnam o modo de ser e de fazer da empresa como um todo, dentre as quais se destacam:

- Compartilhamento de idéias na tomada de decisões;
- Participação e acompanhamento constantes na execução ao que foi decidido;
- Apoio e orientação em casos de dificuldades;
- Comunicação aberta e contínua;
- Descentralização e horizontalização;
- Foco na responsabilidade e não nas pessoas;
- Valorização do trabalho em equipe;
- Monitoramento e avaliação contínuos das ações.
-

3.5. A DISSEMINAÇÃO DE UM NOVO IDEÁRIO

Esse novo estilo de gestão adotado pelo diretor da empresa, fez com que os dirigentes adotassem o ideário de que o maior capital que têm são os seus funcionários e adotassem eles mesmos, em seu estilo de gestão, a orientação ao desenvolvimento de equipe: *"se o grupo de trabalho não for bem dialogado e receber o máximo de atenção, aí você perde. É importante ouvir, dialogar, sem franco, não adianta a gente não gostar de certas coisas e deixar que aconteçam... assim perde a sua equipe"*.

No entanto, essa concepção de trabalho é reconhecida por alguns mais como fruto de aprendizagem pessoal e amadurecimento profissional, do que como resultado de uma política expressa pela empresa: *"durante toda minha vida eu fui esperto, eu vi que tinha muitos pontos que precisavam ser melhorados, então eu faço isso todos os dias, todos os dias eu me auto-avalio. Uma pessoa tem que ter habilidades e uma palavra mal dita não volta mais atrás. Eu cresci muito, observando o que funciona e o que não funciona."*

Esse mesmo dirigente afirma procurar passar para seus funcionários o sentido de auto-avaliação, como uma prática necessária na empresa moderna. Aliás, essa concepção e ideário de empresa moderna, de gestão avançada, manifestou-se no discurso de todos os dirigentes participantes da pesquisa. Pode-se

afirmar que, em geral, dominam os conceitos básicos de gestão moderna de empresa, veiculados na literatura corrente e em palestras e seminários.

3.6. O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O trabalho e o convívio em uma empresa, o enfrentamento dos desafios que apresenta, são circunstâncias naturais de aprendizagem, de construção do conhecimento e desenvolvimento profissional. Ao reconhecerem a importância de trabalharem em uma grande empresa, os dirigentes participantes da pesquisa sugeriram que a empresa em que trabalham oferece desafios importantes para estimular esse desenvolvimento, o que reforça o entendimento de que a cultura praticada na empresa é, por si uma escola, em vista do que essa cultura deve ser continuamente monitorada e avaliada.

Essa oportunidade de desenvolvimento está diretamente relacionada ao estilo de gestão. Como o estilo de coordenação, orientação e acompanhamento parte do princípio de que não é possível antecipar centralmente todos os problemas e desafios, assim como pensar em todas as soluções úteis para os mesmos, tornam-se fundamentais a criatividade, a iniciativa e a participação de quem está na ponta, daí porque a importância de espaço para o exercício do seu talento. Por outro lado, o estilo de comando e controle, anteriormente praticado na empresa, limita enormemente esse desenvolvimento, uma vez que as pessoas são condicionadas a produzir em acordo com planos delineados em detalhes, no âmbito central, portanto, procurando reproduzir o que se pensa nesse âmbito, o que por si só cerceia o princípio de aprendizagem e limita o senso de responsabilidade pelos resultados. Esse parece ter sido o estilo anteriormente praticado, período em que não se aponta ter havido muita oportunidade de desenvolvimento

Ficou evidenciado que o novo estilo de gestão da empresa permite, estimula e possibilita que seus profissionais se desenvolvam. Esse desenvolvimento, no entanto, é visto como sendo diretamente dependente de cada profissional, e não como uma demanda da empresa e, por isso, nem sempre ocorreria, apesar das oportunidades existentes: *" como não existe nenhuma atividade aparente que mostra isso [a oportunidade de desenvolvimento], tem gente que não se dá conta disso".* Outro dirigente afirmou: *"nem todos aproveitam as oportunidades de desenvolvimento e ficam marcando passo, fazendo as mesmas coisas, da mesma forma, até que se acordam sem o seu emprego".*

Há ainda a oportunidade de desenvolvimento por meio de cursos de treinamento. A respeito disso, um dirigente afirmou que *"sempre que a gente solicita, a gente consegue realizar cursos, sim, tanto é que a gente está colocando interesse em ir atrás, não esperar que tudo venha ao nosso nível".*

No entanto, esse reconhecimento não é total e unânime. Isso porque, embora os dirigentes demonstrem estar satisfeitos com as oportunidades que têm de treinamento e desenvolvimento, crêem que os trabalhadores do nível operacional

não as têm em igual frequência ou intensidade, o que contribui para um distanciamento muito grande, nesse aspecto, entre os dois níveis de trabalho: "o pessoal operacional não parece ter as mesmas chances que a gente, é preciso olhar mais para eles não apenas no lado técnico, mas no comportamental e pessoal também". Outro dirigente assim se expressou a respeito: "Acho que pessoal operacional precisa de treinamento comportamental tanto ou mais do que nós, mas a tendência é que eles recebam mais treinamento técnico, sobre como fazer melhor as coisas".

Apesar de as oportunidades de desenvolvimento serem reconhecidas pelos dirigentes para seu nível de trabalho, foi expressa uma frustração de expectativa quanto à carreira e progresso dentro da empresa: "aqui dentro todos nós almejamos por grandes oportunidades, mas eu acho que está no interior de cada pessoa isso, mas não existe essa visualização nas pessoas". Perguntado sobre porque não existiria essa visualização, o dirigente indicou que seria por falta de comunicação interna: "qualquer vaga interna tem que ser divulgada aos integrantes da empresa, ela [a pessoa] tem que ter oportunidade, deve pelo menos participar desse processo". Cabe lembrar que neste depoimento o dirigente expressou uma expectativa e não uma realidade.

Por outro lado, um dos dirigentes afirmou que "as oportunidades existem e isso depende de cada um. Cada um tem que ir atrás do que deseja. Hoje em dia é assim, quem não se interessar, não sai do lugar".

Estes aspectos revelam como ocorrem inconsistências ou "furos" nas práticas, indicando como a empresa deixa de prestar atenção em alguns aspectos importantes e de aproveitar oportunidades de reforço a aspectos interrelacionados para reforçar mais os bons resultados.

3.7. ANTECIPAÇÃO DE MUDANÇAS

Foi comum entre os respondentes afirmar que trabalhar numa empresa do porte da deles é fator que produz segurança e enriquece a auto-magem. No entanto, como os tempos são de mudança, o mercado é dinâmico e volátil, não é possível experimentar segurança de estabilidade. A antecipação de que mudanças podem ocorrer a qualquer momento, no entanto, não é assustadora, nem gera ansiedade insuportável: "É natural que num tempo de mudanças, e a empresa está passando por mudanças, você sinta ansiedade, mas é importante não sofrer por antecipação. Isso é o mundo, ele [o empregado] não pode pensar só na estabilidade, não daria prá estar numa empresa privada, elas estão sempre sujeitas a mudanças".

Outro dirigente afirmou que "estamos aprendendo a viver num tempo de mudanças e isso gera um pouco de ansiedade e estamos aprendendo a viver com ela, a administrá-la e usá-la a nosso favor e não contra nós. Só quem aceita essa circunstância e não luta contra ela pode ter sucesso na empresa competitiva Em

nossa empresa vivemos agora o espírito de mudança e com isso todos estamos nos sentindo mais animados e dando melhores resultados.”

3.8. ORIENTAÇÃO EXTERNA

A empresa onde foi realizada a pesquisa apresenta, segundo seus dirigentes, grande poder competitivo e cresce no mercado, tendo em vista que passou a adotar uma forte orientação para o mercado e para o cliente externo. No entanto, foi revelado um descuido com o cliente interno e com o endomarketing.

"Eu vejo a empresa muito preocupada com o seu cliente, o atendimento, no tempo certo. Acho isso muito importante, só que eu vejo que internamente nós não temos a preocupação de resolver os problemas da mesma maneira que tem de resolver lá fora". Outro líder assim se expressou: *"A gente esquece que cada departamento aqui tem o seu cliente e o seu fornecedor. Eu diria que se a gente conseguir melhorar esse problema interno, estará dando um passo gigante para nossa empresa".*

Foi revelado que a área do marketing externo teve um grande avanço nos últimos tempos, alcançando o cliente externo, fortalecendo-se um departamento para isso, mas que não houve esforço para formar o cliente interno, com endomarketing. Essa característica revela a orientação de negócios, sem uma visão sistêmica, que pode promover bons resultados apenas temporários, sem realizar uma mudança orgânica na empresa, sustentadora da sua melhoria contínua.

3.9. O ENFRENTAMENTO DE DESAFIOS

"Se tudo fosse fácil, como que a gente ia se preparar para o futuro, como que a gente vai tomar decisões, já que tudo é fácil? Quando tudo é fácil, na hora em que você for tomar uma decisão, você não está preparado para isso. Então, toda dificuldade só soma". Desse modo um líder expressou, conforme outros também propuseram, que os desafios são a marca da empresa moderna, e que terá sucesso no mundo do trabalho, aquele que aceitar essa condição como natural e assumir uma posição proativa a respeito.

Portanto, com essa reflexão, o dirigente exemplifica um entendimento comum de que o mercado atual apresenta desafios especiais para as empresas e para os seus empregados e que, apesar do trabalho maior, o mesmo é mais estimulante, mas demanda que a pessoa goste desse ambiente e se sinta bem nele, para ter sucesso: *"hoje nós aprendemos muito uns com os outros no trabalho, enfrentando os desafios, que são muito positivos para todos... quem tem coragem e aceita isso vai em frente... é preciso gostar dos desafios... e para isso não podemos ser acomodados".*

3.10. EXISTÊNCIA DE DUAS CULTURAS

Há uma percepção de que existem duas culturas dentro da empresa: uma de dirigentes e administrativa/ comercial e outra do nível operacional e de produção, quase como constituindo dois mundos. No primeiro âmbito, manifesta-se o conhecimento do negócio, a compreensão da empresa como um todo, a demonstração de domínio de conceitos modernos de gestão e de negócio e um forte e até mesmo entusiástico sentimento de equipe. Todas essas características são explicadas pelos próprios dirigentes, como sendo resultado de um estilo de gestão aberto e descentralizado, assim como por oportunidades de atualização e desenvolvimento profissional que têm tido. Observou-se que a orientação estabelecida a partir da Diretoria teve efeitos extraordinários, no sentido de promover entre os dirigentes um forte sentido de equipe e uma compreensão compartilhada do negócio da empresa.

No entanto, esse modo de pensar e agir não é identificado como existente no nível operacional da empresa de que resultaria a existência de duas culturas: a dos dirigentes e do pessoal das áreas comercial e administrativa, marcada pelo sentimento de equipe, pelo empreendedorismo e sentido de desenvolvimento, e a dos trabalhadores de nível operacional, que não expressaria esse espírito, seria mais acomodado e reativo, atuando mais a partir do estilo de comando e controle. Essa situação pode ser exemplificada no seguinte depoimento: *"ainda se busca que o ideal seria uma equipe só, mas ainda existem, pelas atuais circunstâncias de planejamento, ainda são duas equipes. Uma equipe das pessoas que planejam e a outra mais operacional"*.

Outro depoimento reforça essa idéia: *"eu tenho observado que as pessoas que trabalham na área de produção, na linha de produção não vêem muitas oportunidades. Junto com eles, pertinho deles eu não vejo isso. Talvez seja até essa a minha mudança, porque eu passei prá uma área menos ligada à produção, eu trabalhei na produção e sei como lá percebem... as pessoas na área comercial, onde eu estou agora, são bem mais animadas, vendo melhores perspectivas"*.

Há, contudo, um esforço para eliminar essa descontinuidade, embora sem resultados significativos até o momento: *"Já há algum tempo que está se buscando que a equipe operacional também participe das decisões e do planejamento da comissão e no dia-a-dia principalmente receber informações do que aconteceu, de onde nós estamos, quais as nossas metas, quais os nossos objetivos. Essas informações já vêm, mas ainda não é possível participar dessas decisões, do planejamento, da elaboração do plano, ainda não chegamos lá"*.

É importante ressaltar que esse depoimento, expresso por um dirigente de unidade produtiva da empresa situada no interior, revela um sentimento de ligação muito maior com o nível operacional de seu local de trabalho, do que com o geral de dirigentes da empresa. É possível sugerir que tal fato seja explicável, possivelmente, por esses dirigentes da unidade do interior não se sentirem plenamente partícipes da equipe de dirigentes centrais, do negócio como um todo,

sendo importante investigar porque isso ocorreria. Também pode sugerir que em unidades menores é mais fácil promover o sentido unitário de equipe, dissociado do elemento hierarquizante de papéis funcionais.

Embora os dirigentes da unidade filial do interior percebam que a empresa é uma só, que eles são parte do conjunto, seus depoimentos revelam um sentimento de segundo plano nesse conjunto. Os dirigentes de lá expressaram menos um sentimento de fazerem parte de um processo de tomada de decisão em equipe, junto como o grupo central, muito embora participem periodicamente de reuniões com toda a equipe, na unidade central.

3.11. O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS DIRIGENTES COM A EMPRESA

Os depoimentos, em geral, revelaram um elevado nível de comprometimento dos dirigentes com os resultados de desempenho da empresa como um todo. No entanto, esse comprometimento não é visto como totalmente disseminado e presente, principalmente, quando se trata de pessoas do nível operacional, as quais não teriam consciência da empresa como um todo, nem entendimento da importância do seu trabalho no conjunto. No entanto, tais limitações foram algumas vezes explicadas não como resultado de uma forma de organização do trabalho dentro da empresa, mas como resultado do modo de ser da pessoa: *"depende muito de cada pessoa, há aqueles mais comprometidos e outros já reagem conforme sua própria personalidade, tem de tudo, depende muito de cada um"*.

Essa explicação, centrada no indivíduo, expressa de diferentes formas, em diferentes momentos pelos dirigentes, pode representar uma falha no paradigma de gestão por eles mantido, uma vez que, muito embora expressem o entendimento da gestão em equipe e compartilhada, em que as responsabilidades são assumidas coletivamente, ao mesmo tempo, costumam responsabilizar os indivíduos por falhas e limitações, sem buscar na própria gestão ou organização de trabalho ou de seu próprio modo de agir, aspectos que explicariam, pelo menos em parte, essas limitações.

É possível, até mesmo sugerir, com base nessa limitação, que perpassa muitos depoimentos, que o comprometimento expresso pelos dirigentes corresponderia a assumir o desafio como sendo da empresa, impulsionado sobretudo pela forte liderança carismática do seu diretor, e não como próprio, assumido por todos os dirigentes, em vista do que não se manteria com a ausência daquele diretor. Como este diretor atua na empresa há apenas 14 meses, o tempo é ainda curto para a solidificação das mudanças que está implantando e para a incorporação da nova prática como próprias pelos demais dirigentes.

3.12. A SUPERAÇÃO DO DISTANCIAMENTO ENTRE ÁREAS

Conforme já anteriormente identificado, o grande avanço de superação cultural alcançado na empresa, no decorrer do período da nova direção geral, tenha

sido o que os informantes denominaram como diminuição dos "feudos", isto é, a superação do isolamento entre áreas e setores e ultrapassagem de uma tendência a olhar para o seu negócio interno, desconectado da empresa como um todo e da empresa voltada para o mercado em vez de para o produto.

"E da maneira que o senhor Geraldo conseguiu reunir esses esforços e passar a cada gerente e a todos os gerentes, ao mesmo tempo, um caminho único a seguir, ficou muito mais interessante. Hoje a gente tem estratégia de aumentar a participação de exportação nas vendas da empresa. Então todo gerente sabe dessa meta e cada um trabalha para viabilizar essa meta, estabelecendo maior grau de integração entre as áreas".

Embora muito diminuído, algum isolamento e conflito ainda existe e ocorre por motivos diversos:

- por estratégia gerencial: *"antigamente as metas eram individuais, por departamentos, o que fazia com o trabalho fosse parcializado e todo mundo correndo muito, mas para onde imaginava ser o melhor caminho e se trombando entre si".*

- por distanciamento espacial e geográfico: *"as pessoas na área industrial ficam isoladas das demais"; "é muito difícil da unidade do interior estar ligado com a unidade central".*

- por falta de conhecimento: *"acho que o que falta é conhecimento e aí eu posso falar, eu conheço os dois lados. Muitas vezes por falta de conhecimento as pessoas falam da outra área, que não está fazendo tanto esforço quanto ela está fazendo na sua área".*

- por falta de consciência de equipe e de consciência de responsabilidade coletiva pelos resultados: *"antes, não conseguíamos bons resultados, porque não houve um esforço de todas as pessoas, independente de área, prá mim é sempre o resultado final que une".*

- por dificuldade em equilibrar áreas justapostas: *"há um ano atrás, a área de vendas era a bandida da empresa, porque tinha um monte de estoque, se produzia e não vendia tudo. Mas agora se vende tudo que produz e falta produto e se tivesse mais produto, venderia mais. Essa gangorra prá mim sempre vai existir na empresa; é muito difícil esse equilíbrio"*

- por conflitos interpessoais: *"ainda existem focos de conflitos sérios entre pessoas, que têm problemas de relacionamento sério e o entrosamento entre áreas passa por elas".*

- por jogo de poder: *"pensando bem, eu vejo um jogo de interesse entre elas, até jogo político, de poder dentro da empresa, e quem sai prejudicado é o conjunto, todo mundo perde poder".*

- por condição natural de uma organização social: *"não imagino uma organização sem conflito, tipo todo mundo de mãozinha dada. Então eu acho que o conflito entre áreas sempre vai existir."*

Esse conflito entre áreas é, no entanto, também interpretado positivamente, como condição de desacomodação. Um líder afirmou que *"esse conflito tem o lado bom, o lado positivo, pois não permite que você se acomode e faz com que existam oportunidades de melhorias, pois não permitem que essas áreas se juntem para se acomodar. Se tem conflito é porque estão competindo e atrás de resultados"*.

3.13. COMUNICAÇÃO

Sabe-se que a comunicação é um fator importantíssimo para determinar a saúde de uma empresa, assim como é um bom termômetro para medir como está essa saúde.

Foi freqüente, embora não unânime, a afirmação de que a comunicação na empresa melhorou muitíssimo, a partir da nova direção, mais participativa, receptiva, ao mesmo tempo em que orientada para resultados, e que essa prática *"eliminou os feudos que antes existiam"*, assim como os boatos: *"a rádio peão diminuiu muito, diminuindo atritos desnecessários e desgastantes"*.

"A comunicação hoje, na empresa, está melhorando muito, sabemos mais das coisas, não mais aquela boataria que desgastava a gente e prejudicava o trabalho."

No entanto, há ainda **problemas de comunicação**. A respeito, um dirigente afirmou: *"Acho que é ruim... horrível, mas não acho que é uma coisa de outro mundo, não é uma coisa de exclusividade da nossa empresa. Acho que é difícil você não ter problema de comunicação com as mudanças constantes que ocorrem no mercado a que a empresa tem que se ajustar"*.

Esse mesmo dirigente que iniciou seu depoimento sobre a questão com uma tônica negativa afirmou que: *"está se conseguindo junto com o grupo de pessoas que estão auxiliando, imprimir na empresa um código de ética e de transparência e até diria de igualdade maior hoje está acontecendo, coisas que eram antes inimagináveis, e principalmente com a seriedade com que as informações são tratadas"*.

Estes problemas de comunicação poderiam ser explicados por fatores diversos:

- são reconhecidos como normais em qualquer empresa ou organização: *"toda empresa tem problemas de comunicação"*;

- ocorrem em alguns casos por causa da personalidade de certas pessoas, centradas em seu trabalho: *"uns poucos ainda têm dificuldade de se abrir e de ver que necessitamos conversar mais, discutir mais, que o que um faz está relacionado com o trabalho do próximo"*;

- a rapidez e a agilidade do negócio, que dificulta a realização de ampla comunicação, antes da implementação de decisões: *"é muito difícil não ter problema de comunicação, porque as decisões têm que ser tomadas rápidas e as ações devem acontecer imediatamente. não há tempo de reunião, de preparação"*,

- o stress, devido a um quadro enxuto: *"tem pessoas que se isolam, tem pessoas que brigam por qualquer coisa, são temperamentos diferentes, mas a reação é ocasionada pelo stress do excesso de trabalho ocasionado pelo enxugamento do quadro"*.

Quanto à comunicação formal, um dirigente indicou julgar que essa melhoria ocorreu a partir de uma estratégia adotada na empresa que *"vem justamente dessa equipe que planeja, da diretoria, da equipe de RH, através de avisos, de quadros de avisos, como agora: você já tem as informações do que vai acontecer, desde o pagamento do 13o. salário, de planejamento, de quanto se vendeu, de quanto produziu, qualidade, todas essas informações existem, tanto da equipe de facilitadores de lá da planta, mesmo no nível de gerência e de diretoria, as notícias chegam lá"*.

Um dirigente afirmou que seu funcionário, lendo o quadro de avisos ficou sabendo de informações antes que ele, e que ele ficou sem jeito porque não sabia o que dizer a respeito. Ao fazer essa afirmação, deu a entender que antes de se passar avisos para os funcionários, os dirigentes deveriam receber as informações.

A comunicação é realizada diariamente, pela prática de informação, através de quadros de avisos, onde é afixado o registro da produção diária, dos diferentes turnos de trabalho, com a utilização de gráficos, para fácil visualização. São também apresentadas informações sobre assuntos diversos, como por exemplo, sobre o funcionamento do restaurante.

Outra estratégia utilizada para a comunicação é a realização de reuniões relâmpago, duas ou três vezes por semana, durante 10 a 15 minutos, pelas quais se discutem a qualidade, entrega, a segurança, o moral, de modo a permitir que as pessoas falem o que pensam, quais suas percepções sobre as questões tratadas, de modo a discutir suas perspectivas. As reuniões servem também como estratégia para dar e receber feedback. Essas reuniões servem como forma de passar para os operários as informações recebidas nas reuniões com a diretoria superior: *"a gente está procurando resolver esse problema de falta de pessoal, que a gente está buscando para eles sempre. O resultado por enquanto fica nas mãos da diretoria, amanhã mesmo, já faço uma reunião com eles dizendo que já foi conversado"*. Cabe identificar que desse depoimento depreende-se uma tônica paternalista em desacordo com o espírito de gestão em equipe.

Essas reuniões servem também para corrigir a situação da falta de informações para aqueles que não têm o hábito de ler os quadros de aviso ou lê-los de forma desatenta, sem compreender bem o seu conteúdo: *"eu diria que sempre há um ou outro funcionário mais desatento, daí entram as reuniões, eu procuro até checar isso, às vezes eu pergunto se todo mundo viu, daí sempre pergunto pra alguém, que tem gente que não costuma ver muito os quadros, e às vezes a gente nota que a pessoa não leu, e se você faz um questionamento uma vez, a pessoa passa a ler"*.

A dimensão pessoal na comunicação

A comunicação é um processo que depende de estratégias adotadas pela organização e pelos seus dirigentes, mas é também dependente das pessoas, de seu interesse, de sua predisposição: *"eu diria que 85% a 90% estão bem informados, e um ou outro que às vezes é um pouquinho relapso nessa parte, mas a gente dá uma forçada nessa parte, com jeito, porque é ideal que toda equipe esteja bem afinada"*.

Há, pois, a dimensão pessoal da comunicação, menos dependente de informações e mais afetada por percepções e características individuais, emoções e relacionamentos interpessoais. Tal dimensão parece ter-se tornado mais restrita com o desenvolvimento do espírito de equipe. No entanto, ainda há espaço para tais manifestações, que atrapalham a produção e a produtividade: *"vai um colaborador meu falar com o mecânico [um profissional da área de manutenção, para resolver problemas de máquina] e ele não deu bola, não vai lá resolver, então, vai falar com o chefe e ele não deu bola, o chefe dá berros, foi pior ainda. É uma falta de postura, uma má educação, aí ele fala pra pessoa que esse problema em termos técnicos não tem nada o que fazer. Mas solução sempre existe, um pouco falta boa vontade, até de postura e que gera um descontentamento na fábrica como um todo. Na área de manutenção [na unidade do interior] é muito forte isso, há um problema muito grande de relacionamento interpessoal, nessa área de manutenção, que é vital para o bom funcionamento. Nesse caso, se perde muita produção e ocorre muito prejuízo, a empresa perde muito por questões até mesmo de postura, da maneira de fazer acontecer"*.

Melhoria do processo de comunicação

Foi sugerido que *"agora a comunicação está bem melhor porque as pessoas sabem onde elas estão e aonde elas precisam chegar dentro da empresa. É uma estratégia de comprometimento, as pessoas trabalham mais motivadas e mais comprometidas, a gente sabe nossa importância naquele processo, nós nos comprometemos mais com o resultado, o resultado de nosso trabalho com certeza é melhor"*. Esse depoimento sugere a existência de processo natural de construção de uma identidade positiva da empresa entre seus funcionários. Porém, ele não chegaria ao nível operacional, estaria mais restrito ao nível dos "white collar", os operários.

Embora problemas ainda sejam identificados, são em geral considerados como naturais a toda e qualquer organização, conforme anteriormente registrado, ou como resultado de dificuldades e características de pessoas, constituindo-se, portanto, um desafio constante em todas as organizações, exigindo cuidados e atenção permanentes.

Processo de feedback

Muito embora o feedback seja, em grande parte, um processo de comunicação, tal como identificou um dos dirigentes ao declarar que *"a comunicação na nossa equipe é clara, porque nós sempre damos feedback para todos"*, é um processo que merece destaque, uma vez que se constitui em um instrumento muito importante de avaliação e de gestão por processo.

Esse processo é praticado em reuniões relâmpago ou em conversas informais com os funcionários: *"todos querem saber como estão indo e o chefe deve dar essa informação. Se não fizer isso, não vai ajudar a melhorar o trabalho dos seus funcionários"*. Essa expectativa, no entanto, não parece ser devidamente atendida. Há a consciência de sua importância e de sua demanda, porém não há ainda uma prática regular, realizada intencionalmente, a partir de habilidades específicas.

3.14. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

A questão da padronização de processos emergiu no contexto das entrevistas relacionadas ao processo de comunicação, como condição para estabelecer um entendimento comum sobre a produção, que é o objetivo da comunicação.

Um dirigente da unidade filial do interior afirmou que *"falta para nós um pouco de padrões técnicos, para que as pessoas, principalmente as da parte operacional sempre façam o trabalho da mesma maneira, para que se tenha aquele resultado planejado. Nessa parte a gente precisa ainda trabalhar, planejar um pouco mais esses procedimentos, padronizar. Então, a mesma área que a gente tem em aqui, tem na unidade central, para que se trabalhe da mesma maneira, desde o planejamento, até a parte operacional"*.

"A gente está tendo um trabalho chamado integração de áreas, justamente buscando isso, então a gente agora vai apresentar os resultados do ano. Mas é claro que tem muita coisa a ser melhorada". A unidade central está fazendo o mesmo, como aqui, onde está numa fase que é a metade do processo, tem ainda mais um ano pela frente. Dificilmente vai ser padronizado, para as três fábricas, é claro que algumas peculiaridades sempre existem, mas para que as fábricas tenham os mesmos procedimentos administrativos, técnicos, operacionais, é preciso padronização e é isso que nós estamos buscando, já é um progresso muito grande, ainda creio eu que vai ser trabalhado para se melhorar".

A demanda pela uniformidade na padronização do âmbito operacional sugere que nesta área, antes de se trabalhar as questões diferenciadas, como por exemplo, da área comportamental, sugerida em outros aspectos, é necessário trabalhar as questões básicas e fundamentais da qualidade da produção.

3.15. QUADRO ENXUTO

A expressão "quadro enxuto", ou a similar "estrutura enxuta" ocorreu em inúmeros depoimentos, de forma espontânea, como a identificar uma marca muito significativa da empresa no momento, determinando seu modo de ser e de fazer. No entanto, ela aparece com um significado contraditório: pelo ângulo da produção e da empresa é visto positivamente e pelo ângulo do esforço pessoal extra de trabalho que demanda, é visto negativamente. Esta contradição revela um aspecto de tensão natural em qualquer cultura complexa, onde aparecem interesses contraditórios, demandando a sua articulação.

"Trabalhar numa estrutura enxuta aproxima mais a equipe, eu diria que ela está bastante comprometida e motivada e existe uma vontade muito grande de atingir metas, e daí existe também a correria, os atos inseguros, inclusive podendo acarretar diversos acidentes em relação a esse quadro enxuto. No momento isso tudo está funcionando, então isso causa bastante angústia, as pessoas, por mais que trabalhem, se esforcem e se dediquem bem mais de 8 a 10 horas de trabalho [diários], mesmo assim você não vê aquele resultado que você se propõe fazer, por mais que você queira, você não consegue a meta, por mais que você queira, você não consegue, então isso é um pouco frustrante".

Diante da contradição sobre o aumento de produtividade da empresa e o não cumprimento de metas, assim explicou um dirigente: *"não é que não atinge metas, atingir até atinge, mas são metas básicas. Tecnicamente você tem que entregar um produto com QCMES, que seria com qualidade, custo, moral, entrega e segurança, esse é o foco que nós falamos dentro da empresa, e aí você até consegue a entrega, mas a qualidade não é tão grande quanto gostaríamos que fosse. O custo, em parte ele é até enxuto, mas daí você tem uma pessoa que se acidenta e fica 15 dias parada, você está perdendo, você tem desperdício de material, você não tem venda com essa qualidade".*

Além da preocupação com a qualidade dos produtos, há a preocupação com o moral das pessoas: *"você está perdendo, você não tem venda com essa qualidade, o ambiente não é bom como gostaria que fosse, então é tudo isso, eu acho que é perda e traz uma certa insatisfação, não que as pessoas cheguem a reclamar, mas a gente sente essa preocupação, que a equipe quer atingir as metas, mas com qualidade. A satisfação moral da equipe não é como precisaria ser dentro da normalidade. Falta alguma coisa que a gente está prestes a solucionar".*

Cabe ressaltar, nesses depoimentos, a preocupação com a qualidade dos produtos e o seu significado estratégico para a empresa e o desejo de realizá-las, mas, ao mesmo tempo, a preocupação com o stress que a situação tem provocado.

A situação do quadro enxuto não parece ser interpretada como uma concepção de organização do trabalho, mas como uma situação indesejável, embora necessária, para reequilibrar a empresa, tendo-se a expectativa de que seja temporária e superada, em melhores tempos, principalmente com respeito à área da produção: *"eu acredito que logo a gente vai ter um retorno [para a reivindicação de mais funcionários] , então sempre mostrando para eles [os funcionários] que esse sacrifício é temporário, não é prá vida toda, e que a gente está lutando, reivindicando uma situação melhor, para que eles trabalhem mais satisfeitos"* . Depreende-se nesse depoimento uma concepção protecionista em relação aos funcionários.

Tendo em vista a recorrência entre os participantes da pesquisa do tema stress, os mesmos foram perguntados sobre que grau dariam ao nível de stress na empresa, numa escala de 0 a 10, os índices variaram entre 6 , 7 e 8. Porém sempre com uma ressalva que não se trata de um stress alarmante, embora em parte indesejável. Os dirigentes parecem adotar atitudes que contornam o lado negativo da tensão: *"existem condições para a gente melhorar o ambiente, promover a motivação das pessoas, para que elas esqueçam um pouco essa situação, própria do excesso de serviço, então a atenção que você dá para a pessoa é importante, trabalhar muito as pessoas, uma conversa muito franca, que a irritabilidade não vai ajudar em nada"*.

3.16. ÓTICA PATERNALISTA

Como vários depoimentos, apontados anteriormente, apresentaram conotação paternalista, destoante de um discurso e de um ideário de empresa moderna e gestão avançada, tal como a perpassada pelas expressões de mudança vividas na empresa, na atualidade, cabe destacar esse tom emergente. Tal fato pode ser tomado como indicador de que os conceitos avançados não foram ainda introjetados como um processo e uma vivência; que representam um ideário externo, da direção, dos teóricos, e, portanto ativo enquanto esses elementos permanecerem atuantes; que o processo de mudança é apenas parcial, demandando ainda muito mais tempo para a sua sedimentação. É importante prestar atenção aos elementos contraditórios e de tensão da cultura organizacional, uma vez que neles residem os maiores perigos e as maiores oportunidades de promover um avanço na construção de consistência dessa cultura.

4. RESULTADOS DOS DADOS QUANTITATIVOS

Evidenciou-se, pelas respostas aos questionários, que, no geral, em relação aos itens propostos, estes apresentam, em média, mais de 62 pontos de

favorabilidade (concordância), numa escala de zero a 100 e que as respostas desfavoráveis (discordância) apresentam apenas 11,51 pontos, em média. Tal resultado sugere um clima organizacional positivo e tendendo à proatividade. Há, no entanto, aspectos a serem identificados para atenção especial, no sentido de melhorar a cultura organizacional.

Análise das categorias

Verifica-se que as quatro categorias de análise da cultura organizacional, com maior concordância, foram as referentes a **comprometimento** (80,14 pontos), **relações interpessoais** (80,00 pontos), **visão de futuro** (76,67 pontos) e **criatividade/iniciativa** (76,11 pontos). Já as categorias com menor pontuação, no conjunto foram, em ordem ainda decrescente: **estilo de gestão** (74,91 pontos), **motivação** (72,44 pontos), **ISO/padronização** (67,41 pontos) e **comunicação** (66,00 pontos).

É importante ressaltar que não são observadas diferenças de posicionamento entre as categorias de cultura organizacional entre os resultados obtidos na fábrica do interior e da central, uma vez que, todas elas têm a mesma ordem de classificação e os resultados são apenas levemente superiores no interior.

Análise dos itens específicos

A análise de cada um dos itens que compõem o questionário oferece perspectivas interessantes sobre os resultados, evidenciando informações interessantes a serem cotejadas com os resultados da pesquisa qualitativa.

1. Itens com maiores pontuações

como se pode observar na Tabela 1, o item de maior pontuação, aparecendo em primeiro lugar, dentre os 35 apresentados aos respondentes, indica que "*os resultados finais obtidos dependem do trabalho de todos*" (96,67 pontos), o que aponta uma elevada consciência de orientação para o trabalho em equipe e da importância das pessoas para o aumento da produtividade. Essa orientação é ainda ilustrada pelo fato de que dois outros itens referentes a ela estão entre os 10 de maior pontuação e que são, o nono, indicando que "*o relacionamento entre as pessoas na empresa é caracterizado, em geral, pela colaboração*" (78,33 pontos) e em décimo lugar em pontuação, situa-se o item que aponta ser "*o relacionamento entre as pessoas na empresa caracterizado, em geral, pela colaboração*" (72,22 pontos).

Em segundo lugar aparece "*expectativa no sentido de melhoria na empresa*" (92,78 pontos). Esse item pode ser associado com o que aparece em quarto lugar, indicador de que "*há na empresa como um todo, uma mobilização para vencer os desafios do mercado*" (85,00 pontos), assim como o que aparece em quinto lugar, que indica que os "*funcionários têm orgulho em trabalhar nesta empresa*"

(81,67 pontos), também com o item que se posiciona em oitavo lugar, indicador de que "*há uma expectativa de que a empresa lidere o mercado*" (81,11 pontos). Todos esses itens combinados revelam um forte comprometimento com resultados e visão de futuro, que deve ser explorado e maximizado para funcionar como fator de motivação para o trabalho, pela análise de suas repercussões na vida profissional e desenvolvimento de todos.

Em terceiro lugar posiciona-se o item "*os funcionários costumam reforçar suas relações interpessoais, fazendo comentários sobre a empresa*" (88,89 pontos). Este item pode indicar uma dupla valência, uma vez que esta tendência tanto pode ser utilizada positivamente, como negativamente, para o aspecto de fofoca, o que é um risco real, uma vez que as pontuações de comunicação são, no conjunto, as mais baixas de todas as categorias. Acrescenta-se ainda, o fato de que a maioria dos respondentes concorda que "*há na empresa a prática comum de boatos*", item que aparece em sexto lugar na classificação, com 81,67 pontos. É importante, portanto, que os gestores atendam a necessidade de alimentar, com boas informações, com metas, com análises, os seus funcionários, a fim de que tenham sempre aspectos positivos para comentar.

Em sétimo lugar aparece o item indicador de que "*na empresa cuidamos para que exista uma boa relação interpessoal*" (81,67 pontos), em acordo com o posicionamento da categoria toda de relacionamento interpessoal, em segundo lugar, depois de comprometimento.

É interessante ressaltar que o item indicando haver "*uma expectativa de todos na empresa, de que suas ações sejam avaliadas*" apareceu com elevada pontuação (76,67), em décimo primeiro lugar. Ao mesmo tempo, aparece em último lugar o item indicando que "*há uma prática de dar retorno ao funcionário sobre seu desempenho*" (52,78 pontos). Como a avaliação de desempenho constitui uma importante estratégia de gestão para resultados e para a transformação e aprimoramento da cultura organizacional, seria muito importante que se aproveitasse essa predisposição, para implementar um programa de avaliação de desempenho como feedback, tal como sugerido nos depoimentos dos respondentes. Essa avaliação deveria aproveitar o elevado espírito de equipe e reconhecimento da importância da gestão para resultados, como fatores orientadores da sua metodologia e da sua motivação.

Tabela 1

Itens com as dez maiores pontuações

ITEM	CATEGORIA	PONTUAÇÃO

1. Os resultados finais obtidos dependem do trabalho de todos.	Estilo de gestão	96,67
2. Há uma grande expectativa no sentido de melhoria na empresa	Comprometimento/Futuro	92,78
3. Os funcionários costumam reforçar suas relações interpessoais, fazendo comentários sobre a empresa.	Relações interpessoais	88,89
4. Há na empresa como um todo, uma mobilização para vencer os desafios do mercado	Motivação	85,00
5. Os funcionários têm orgulho em trabalhar nesta empresa.	Comprometimento	81,67
6. Boatos são comuns na empresa.	Relações interpessoais	81,67
7. Na empresa cuidamos para que exista uma boa relação interpessoal.	Relações interpessoais	81,67
8. Há uma expectativa de que a empresa lidere o mercado.	Futuro	81,11
9. O relacionamento entre as pessoas na empresa é caracterizado, em geral, pela colaboração.	Relações interpessoais	78,33
10. Em geral, os funcionários da empresa têm o hábito de trabalhar em equipe.	Relações interpessoais	77,22

2. Itens de menores pontuações

Analisando os itens de menores pontuações, observamos na Tabela 2 que o que aparece em primeiro lugar como o que menos pontuação recebeu é o de que *"há uma prática de dar retorno aos funcionários de seu desempenho"*.

Em segundo lugar, na lista dos itens de menor pontuação aparece o referente ao fato de que *"os funcionários ficam, em geral, sabendo dos objetivos e planos da empresa por conversas acidentais"* (60,00 pontos) Este item, de conotação negativa,

Portanto feedback e comunicação poderiam receber maior atenção da empresa, uma vez que, segundo a percepção dos respondentes são áreas pouco atendidas.

No terceiro lugar, como item de menor pontuação, indica que *"problemas em relação à qualidade de produtos e serviços são resolvidos rapidamente"* (60,56 pontos). Esta é uma área em que atenção especial deve ser tomada, uma vez que, estando o mundo dos negócios e a sociedade em geral atuando em tempo real, delongas indevidas na produção de resultados devem ser eliminadas. Cabe comentar que a elevação do nível de stress, apontada na pesquisa qualitativa estaria, portanto, mais associada à redução de custos por enxugamento de pessoal, do que por encurtamento de distâncias entre pessoas e horizontalização, que poderia conduzir à redução de percurso de processos e sua agilização. Associando ainda essa pontuação com as referentes a problemas de comunicação, pode-se sugerir que um dos fatores explicativos da lentidão possa ser referente a esta categoria e mais ainda à falta de padronização. Isso porque o comprometimento e orientação para resultados, bem como a compreensão das demandas sobre a empresa moderna parecem estar razoavelmente compreendidos e atendidos.

Tabela 2

**Itens com as dez menores pontuações
classificação da menor para maior**

ITEM	CATEGORIA	PONTUAÇÃO
1. Há uma prática de dar retorno ao funcionário, sobre seu desempenho.	Comunicação	52,78
2. Os funcionários ficam, em geral, sabendo dos objetivos e planos da empresa por conversas acidentais	Comunicação	60,00

3. Problemas em relação à qualidade de produtos e serviços são resolvidos rapidamente.	ISO	60,56
4. Os funcionários sentem-se reconhecidos por seus esforços.	Estilo de gestão	65,00
5. A empresa atende as necessidades de capacitação de seus funcionários.	Motivação	65,56
6. É de conhecimento de todos os padrões de qualidade adotados na empresa.	ISO	66,11
7. As decisões, em geral, são tomadas com base no planejamento.	Estilo de Gestão	68,33
8. Os acontecimentos e ações da empresa são divulgados pelos meios formais de comunicação	Comunicação	68,89
9. Na empresa existe um moral elevado.	Motivação	69,44
10. Os funcionários da empresa sentem-se motivados em seu trabalho.	Motivação	70,00

5. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A partir da pesquisa realizada é possível sugerir algumas áreas de atenção, como oportunidades de melhoria para a empresa focalizada. Dentre elas se destacam:

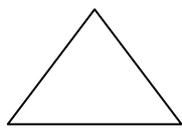
- Atenção e cuidado com as condições estressantes de trabalho, em todos os âmbitos da empresa e seus riscos.
- Desenvolvimento da percepção e orientação para o cliente interno.
- Treinamento sobre questões comportamentais para o pessoal operacional de todas as áreas.
- Resolução da descontinuidade de estilo de gestão entre o nível gerencial e o operacional, entre a área de produção e a comercial.
- Realização de um programa de avaliação de desempenho como feedback.
- Identificação de problemas de lentidão na produção de resultados e tomada de medidas para sua solução.
- Maior entrosamento entre a área de manutenção e de produção, na unidade do interior e a central.
- Construção de identidade única entre as unidades (interior e central).
- Maior abrangência e aprofundamento das ações de comunicação.
- Atenção ao conhecimento de oportunidades de construção de carreira interna na empresa.

CONCLUSÃO

O conhecimento, na era da informatização e da tecnologia, consiste na condição sobre a qual se baseia toda e qualquer possibilidade de desenvolvimento. As empresas devem conhecer mercados, desenvolver novas tecnologias de produção, acompanhar a evolução do mundo produtivo. No entanto, nenhum desses conhecimentos será útil, caso a empresa não conheça a si própria. É vital que ela volte sua atenção também para si própria, para conhecer tanto os seus pontos fortes, como as suas limitações, a fim de que possa melhor utilizar aqueles e superar estes.

Em conseqüência, a pesquisa de cultura organizacional consiste em uma atividade de extrema importância a ser realizada na empresa. Por meio dela emergem o modo de ser e de fazer praticado no cotidiano da empresa, o que agrada, o que incomoda, o que funciona e o que deixa de funcionar, apontando para a superação desse estágio. A abordagem qualitativa praticada nesta pesquisa revelou uma riqueza de informações capaz de oferecer aos participantes da empresa um retrato do seu modo de ser e de pensar sobre si próprios, revelador de suas contradições e dos seus pontos positivos.

Alerta-se, no entanto, que a atividade deve ser conduzida por elemento externo à empresa, a fim de superar a real possibilidade de haver uma tendenciosidade tanto dos respondentes, quanto dos pesquisadores por se conhecerem reciprocamente e por estarem tão envolvidos no cotidiano que tendem a passar por alto sobre questões do dia-a-dia, que podem ser consideradas como dadas e



menos importantes, mas que podem exercer forte influência sobre os resultados da empresa.

