

Cultura Organizacional em uma Cooperativa de Trabalho de Economia Solidária

AUTORES

ROBERTO DANTAS BRANDÃO JUNIOR

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

rdbrandaojr@hotmail.com

CARLA RENATA SILVA LEITÃO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

carlaren@ig.com.br

CELIA CRISTINA ZAGO

Universidade Federal de Paraíba

celia.zago@terra.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a mudança organizacional ocorrida em uma organização, através da perspectiva da cultura organizacional. Para isso, realiza uma pesquisa sobre cultura organizacional em uma instituição de economia solidária situada no nordeste brasileiro, a qual passou por um processo de mudança em sua forma de gestão. Optou-se pela escolha de um modelo de estudo da cultura organizacional que envolvesse a estratégia da empresa e que pudesse comparar algumas dimensões do processo de mudança da cultura empresarial. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi o modelo que melhor se enquadrou as necessidades do estudo. O método utilizado foi o quantitativo, com uso das ferramentas estatísticas. Os resultados indicam que a cultura organizacional apresentou significativas mudanças, de acordo com a percepção dos membros estudados. Dentre as 28 (vinte e oito) variáveis estudadas apenas 3 (três) apresentaram níveis de significância aceitos de concordância entre o período anterior ao processo de mudança organizacional com o estágio atual de gestão. Percebeu-se ainda mudanças significativas nas necessidades, nos valores, nos conhecimentos e nas habilidades dos indivíduos que compõem a organização.

Palavras-Chave: Economia Solidária, Cultura Organizacional e MARCO.

Abstract

This article aims analyzes the organizational change in the organization, through the perspective of the organizational culture. For this, it researches the organizational culture in an institution of solidary economy in the Brazilian Northeast, that it changed the administration form. The methodology used a model of study of the organizational culture, that it involved the strategy of the company and that compared some dimensions of the process of change of the business culture. The Model of Architecture of the Organizational Culture (MARCO) it was the most adequate model for the needs of the study. The quantitative method was used through of statistical tools. The results indicate that the organizational culture presented significant changes, in agreement with the perception of the studied members. Three (3) among twenty-eight (28) variables presented significance levels of agreement before the process of organizational change with the current apprenticeship of administration. There were significant changes in the needs, values, knowledge and individuals' abilities that compose the organization.

Key-word: Solidary Economy, Organizational Culture and MARCO.

Introdução

O período posterior às guerras mundiais (Segunda Revolução Industrial) calcado no pleno emprego, crescimento da demanda por direitos sociais, forte presença do Estado, consumo de massa e ganhos crescentes de produtividade, encontrou seu esgotamento em meados dos anos 1970, este período foi caracterizado pelo uso da técnica da eletromecânica como principal tecnologia utilizada.

Com as novas exigências para remunerar o capital, assiste-se a uma nova Revolução Industrial, em que combinam a retração da base contributiva do Estado, com o crescimento da demanda por proteção social e a diminuição de direitos. Os Estados nacionais tenderam a ceder espaço em favor da iniciativa privada, não apenas em razão das novas exigências do mercado, mas também pela necessidade de se dedicar a suas funções de precípuas da defesa nacional e da administração da justiça.

No Brasil, o marco histórico que caracteriza o início da Terceira Revolução Industrial é a “Segunda abertura dos portos” que ocorreu no início da década de 1990. Mostrando que o país estava em franca desvantagem tecnológica, desde os processos produtivos até a gestão administrativa, dificultando a inserção no contexto da globalização, fazendo com que os produtos importados tivessem vantagem competitiva em relação aos produtos fabricados dentro de nossas fronteiras.(SROUR, 1994).

Devido ao despreparo para competir em um mercado global, a necessidade de sobrevivência de algumas empresas passou a ser a prioridade ao invés da obtenção de lucros financeiros. Assim, algumas organizações passaram a funcionar de forma autogestionária e co-gestionária. Apesar de realizar transações comerciais, tais organizações não têm como finalidade principal à obtenção de lucratividade monetária para os acionistas, mas uma responsabilidade social ou a função ética e social da propriedade.

As empresas que passaram a atuar com uma forma de gestão mais democrática enfrentam, desde o início da década de 90, problemas antigos e atuais, cuja resolução definitiva exige esforço conjunto da sociedade e de seus representantes, integrando o emergente “Terceiro Setor”. Dentre suas características está canalizar e capacitar a participação da comunidade na apresentação de respostas e alternativas aos problemas de nossa época, sobretudo àqueles decorrentes das rápidas mudanças sociais e tecnológicas. (SINGER, 2002).

A mudança na forma de gestão como estratégia de sobrevivência, das organizações e do emprego dos funcionários, afeta diretamente as formas de relacionamento, de poder e de tomada de decisão nas organizações, que são expressos através da mudança dos valores, normas e significados.

No entendimento de Freitas (1991a) a cultura organizacional é um forte mecanismo para controle que auxilia no ajustamento das condutas, homogeneiza os modos de pensar e de viver a organização e projeta uma imagem positiva em que todos são iguais, camuflando as diferenças e os conflitos inerentes a um sistema que anula a reflexão e guarda antagonismos.

Tendo como objetivo analisar a mudança organizacional ocorrida em uma organização, através da perspectiva da cultura organizacional. Optou-se pela escolha de um modelo de estudo da cultura organizacional que envolvesse a estratégia da empresa e que pudesse comparar algumas dimensões do processo de mudança da cultura empresarial.

Referencial Conceitual

O tema cultura organizacional vem recebendo destaque nas ciências da administração desde o início dos anos 1980, e tem sido considerada uma variável que influencia os objetivos e resultados planejados estratégicos para as organizações, tendo o seu conceito estudado como um fator subjetivo, cujas características devem ser entendidas e gerenciadas para que haja uma maximização dos resultados das organizações.

Devido ao sucesso apresentado pela indústria japonesa nos anos 1970 e o declínio de produtividade da indústria americana no período (FREITAS, 1991b), o sucesso da expansão da economia japonesa foi creditado à cultura oriental que servia para a sedimentação da cultura organizacional das empresas, havendo um consenso entre autores do tema de que as organizações são compostas por interação entre pessoas (FREITAS, 1991b; MOTTA 1997; SCHEIN 1982, 1984, 1989; FLEURY, 1987). Tais interações até os dias atuais são estudadas como fator que poderão consolidar decisões nas empresas em busca da melhor performance.

Um dos pioneiros no estudo da influência das culturas nacionais na cultura organizacional foi Hofstede. No ano de 1980, ele realizou seu estudo no âmbito das subsidiárias da IBM em mais de 50 países (TROMPENAARS, 1994), e seu trabalho serviu de referencial para diversas pesquisas sobre o tema no Brasil, sendo amplamente replicado (ALCADIPANI e CRUDELLATE, 2003), servindo como forte influenciador para o entendimento da cultura brasileira nas teorias organizacionais.

Segundo Schein (1984), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o layout, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível dos valores, em geral, valores manifestos;
- nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Nesse trabalho, se faz necessário uma análise dos conceitos de cultura organizacional para que possa ser discutido o tema, entendido seus elementos e a tipologia adotada.

Cultura organizacional é a marca da identidade da empresa. A expressão da cultura constitui no conjunto de padrões de comportamento, ações e práticas que caracterizam o modo de agir de uma empresa. Todas as empresas, assim como todos os países, possuem uma cultura. Seu desenvolvimento é lento mediante experiências entre as pessoas que trabalham na organização. Na medida em que contém os marcos referenciais para o comportamento das pessoas, assume um caráter normativo (WRIGHT et al., 2000).

Alves (1997) entende cultura como sendo complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores relacionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

A cultura pode ser analisada a partir de uma perspectiva simbólica, tomando como base de estudo os elementos simbólicos, como os valores e as crenças daqueles que fazem parte da organização, que representam o seu modo de funcionamento (ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984).

De acordo com Freitas (2002) cultura deve ser entendida de duas formas: a primeira como instrumento de poder; e a segunda, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

A cultura organizacional pode ser expressada através de um conjunto de artefatos, representação de símbolos que buscam revelar o conhecimento sobre crenças, valores, ritos, rituais e cerimônias, tabus e heróis, mitos e metáforas, normas, tabus, heróis e pressupostos que são alguns dos seus elementos formadores desta cultura.

Segundo Freitas (1991a) um processo de mudança cultural bem sucedido deve incluir o comprometimento de todos, sendo os elementos externos os principais responsáveis pela

mudança, pois eles são os responsáveis para o surgimento de novas necessidades na organização.

A necessidade de mudanças constantes tem exigido capacidade de adaptação, as empresas estruturadas a partir de modelos flexíveis de administração conseguem realizar mudanças em períodos mais curtos, pois o mercado exige respostas imediatas e precisas.

Para Wood Junior (1995) as mudanças organizacionais só produziram o efeito desejado se os valores comuns e as crenças dos grupos mudassem, assim os resultados surgiram.

Schein (1982) destaca que as necessidades da organização mudam com o passar do tempo exigindo repetidos episódios de socialização organizacional sob a forma de mudança das normas e das estruturas organizacionais. Por outro lado, as organizações são dinâmicas por natureza devido à relação das pessoas com as tarefas, e por isso, em algumas situações, desenvolvem suas mudanças para buscar um novo posicionamento no seu ambiente quer seja através de seu crescimento, ou através de mera redefinição dos objetivos.

Deal e Kennedy (*apud* WOOD JUNIOR, 1995) afirmam que a mudança se tornou um modo de vida para as organizações. As organizações atualmente não mudam somente para se adequar ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Ao mesmo tempo em que a cultura causa inércia, ela exerce uma importante função de proteger a organização diante dos modismos e das flutuações passageiras. Acredita-se, que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais, quando em algumas situações a mesma tornar-se uma condição de sobrevivência.

Desta maneira, A mudança estratégica exige que haja um novo enquadramento das crenças básicas que a empresa possui para se definir e para realizar seu negócio. Tais crenças levaram muitos anos para se desenvolver. Esta mesma cultura pode ser um obstáculo do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer.

Face ao exposto, optou-se pela escolha de um modelo de estudo da cultura organizacional que envolvesse a estratégia da empresa e que pudesse comparar algumas dimensões do processo de mudança da cultura empresarial. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi o modelo que melhor se enquadrou as necessidades do estudo.

Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO)

O Modelo de Arquitetura da Cultura organizacional (MARCO) foi elaborado por Zago (2000) com a concepção de que a cultura de uma instituição é o cerne das formulações das estratégias, devido ao seu papel de sedimentar os comportamentos coletivos dos seus integrantes.

Zago (2000, 2005) explica que a cultura organizacional são modelos mentais coletivos, sedimentados de acordo as experiências e convivências comuns dos membros de um grupo em seu âmbito organizacional interno. São configurados através de suas interpretações e representação de identidade, que são expressos pelas atitudes e comportamentos destes atores sociais.

Os modelos mentais podem ser compreendidos como paradigmas, esquemas, crenças, pontos de vista e perspectivas que facilitam o entendimento dos indivíduos sobre a percepção do seu mundo. São pressupostos profundamente internalizados através de imagens e generalizações intrínsecas ao ser humano. Influenciando o modo como se percebe o mundo e a forma de agir. (ZAGO, 2000).

O MARCO elucida que as culturas organizacionais são passíveis de mudanças, pois, trata-se de um processo humano social, assumindo característica dinâmica dos sistemas vivos, que promovem uma série de mudanças profundas para a sua conservação.

Segundo Maturana e Varela (*apud* ZAGO, 2000), através da teoria da *autopoiese*, as organizações e suas respectivas culturas são entendidas como sistemas dinâmicos, que enfrentam mudanças constantes, consiste em contínua produção e atualização da sua estrutura de acordo com as mudanças ambientais, sendo atualizadas instantaneamente através da sua autotransformação.

De acordo com a concepção do determinismo estrutural interno da cultura organizacional, pode-se compreender como as estruturas externas são expressas nos comportamentos organizacionais. Todavia, sendo a cultura resultante das experiências conjuntas dos membros que compõem as empresas, Zago (2005) conclui que os comportamentos que os membros das organizações aderem são concorrentes para a cultura seja solidificada.

As dimensões do comportamento organizacional também podem ser consideradas dimensões da cultura organizacional. A administração estratégica destas dimensões apresenta-se com fundamental importância para a (trans)formação da cultura organizacional. É através do conhecimento das dimensões que compõem a estrutura da cultura organizacional que se realiza o questionamento do seu conteúdo como bases apropriadas para suas mudanças e para o desenvolvimento da capacidade de organizar e de se reorganizar, para que ocorra o enquadramento com as perspectivas do ambiente em que a organização está inserida (ZAGO, 2000).

Assim, o modelo (MARCO) é definido através da premissa de que a cultura organizacional pode ser entendida através das dimensões do comportamento. Suportados por seus elementos estruturais, que são as necessidades, os valores, os conhecimentos e as habilidades nas organizações. Estas características dão identidade e diferenciam cada cultura, sendo a cultura organizacional expressada através do comportamento e das ações dos seus atores sociais.

Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa, que se complementam, pois possuem o foco de buscar atingir os objetivos propostos.

Estudo de caso único, por ser recomendado quando podem existir mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados; quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de guiar a coleta e a análise dos dados (GODOY, 1995; YIN, 2001).

Foi utilizada uma amostra não probabilística dos atores sociais, 29 membros, que fizeram parte do processo de mudança organizacional, de todos os níveis da organização, pois a cultura empresarial a ser estudada será a da organização e não grupos formais ou informais específicos.

Num primeiro momento foi realizada uma visita exploratória às instalações da organização, com o intuito de identificar as práticas dos seus membros, suas lideranças e conhecer a estrutura detalhada da empresa. Quando foram realizadas as pesquisas documentais e observação não participante.

Após este procedimento inicial de coleta de dados foi realizada a elaboração do questionário. Que foram os principais instrumentos de coletas de dados que serviu de base para a análise quantitativa da presente pesquisa.

Posteriormente a coleta dos dados, procedeu-se a análise dos mesmos, com o intuito de realizar a análise comparativa entre a percepção dos atores sociais antes e após o processo de mudança, através do teste não paramétrico de Wilcoxon (SIEGEL, 1975; SEKARAN, 2000; PEREIRA, 2003).

Análise dos dados

Foi estudada a amostra de 29 (vinte e nove) trabalhadores, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário fechado contendo 56 questões, sendo questões de múltipla escolha e questões com avaliações por uma escala tipo Likert. Os dados foram coletados pelo pesquisador, mediante a aplicação direta dos questionários de pesquisa aos membros, entre os meses de novembro e dezembro do ano de 2005.

Foi realizado o procedimento estatístico para o tratamento dos dados que utilizou as dimensões do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) criado por Zago (2000), e foi realizada a validação do instrumento de pesquisa (questionário).

Para análise dos dados foi utilizado um programa de análise de dados estatísticos para as ciências sociais. Inicialmente, foi realizado o teste do alpha de Crombach para a validação do instrumento de pesquisa, após isso, foi utilizado o teste não-paramétrico de significância de Wilcoxon.

Para este estudo foi utilizada, como medida de fidedignidade para constatar a validação interna do questionário, o *alpha de Crombach*, que na concepção de Hair et al (2005) valida os itens que apresentarem valores acima de 0,700 para serem utilizados no instrumento de pesquisa. As variáveis apresentaram um elevado grau de importância para o instrumento, não havendo grande diferença entre a menos importante, ou seja, aquela que se fosse excluída o alpha do instrumento receberia o maior incremento de valor (que teve magnitude de 0,8451) e aquela de maior importância, que faria com que o instrumento de pesquisa passasse para o patamar de 0,8292. Ao serem analisados isoladamente os questionários de pesquisa da gestão tradicional e gestão solidária apresentaram respectivamente *alpha de Crombach* de 0,8777 e de 0,8666.

Foi utilizada uma escala tipo Likert, que permitiu aos atuais funcionários avaliarem seu grau de concordância com as afirmações fornecidas no instrumento de pesquisa, sendo dividida em cinco níveis: discordo fortemente; discordo moderadamente; não concordo nem discordo; concordo moderadamente; e concordo fortemente. Através do teste não paramétrico de significância de Wilcoxon, foi possível comparar a percepção dos trabalhadores com relação às mudanças ocorridas na gestão sob a ótica da cultura organizacional, abordada através do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) que foi classificado em 4 dimensões. Para efeito de operacionalização da pesquisa as dimensões foram divididas em 7 variáveis, totalizando 28 variáveis.

Os dados colhidos em campo mostraram que apenas três das vinte e oito variáveis apresentaram nível de significância acima de 0,05, ou seja, estes foram os únicos dados que mostram que existe relação na comparação entre a gestão tradicional e gestão solidária na opinião dos respondentes. Na percepção dos trabalhadores em relação à gestão tradicional constata-se que havia um equilíbrio nas opiniões sobre a satisfação de trabalhar na empresa, com 48,3% concordando que se sentiam satisfeitos, com 44,8% de forte concordância, e, o mesmo escore para os que se sentiam insatisfeitos (31,0% de forte discordância com a afirmação sobre satisfação), constatou-se ainda, que 3,4% não se sentiam nem satisfeito nem insatisfeito com a afirmativa sobre a variável. Em relação à gestão dos trabalhadores, as opiniões passam a ser de que 89,7% da amostra dos funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa, com 3,4% nem concordando nem discordando com a afirmação de se sentir satisfeito com o trabalho na empresa e 6,9% se considerando fortemente insatisfeito.

A gestão tradicional apresentou índices de concordância em estar motivado em trabalhar na empresa na ordem de 44,8%, enquanto que 51,7% se mostraram desmotivados em trabalhar para tal organização, e 3,4% nem se sentia motivados nem desmotivados em realizar o seu trabalho. No tocante a gestão solidária, os índices apresentados são: 89,6% se sentiam fortemente motivados ou moderadamente motivados em trabalhar na empresa, apenas 3,4% se sentiam desmotivados e 6,9% não tinham opinião formada sobre o assunto

. Na percepção dos trabalhadores em relação à gestão tradicional constata-se que havia um equilíbrio nas opiniões sobre a satisfação de trabalhar na empresa, com 48,3% concordando que se sentiam satisfeitos, com 44,8% de forte concordância, e, o mesmo escore para os que se sentiam insatisfeitos (31,0% de forte discordância com a afirmação sobre satisfação), constatou-se ainda, que 3,4% não se sentiam nem satisfeito nem insatisfeito com a afirmativa sobre a variável. Em relação à gestão dos trabalhadores, as opiniões passam a ser de que 89,7% da amostra dos funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa, com 3,4% nem concordando nem discordando com a afirmação de se sentir satisfeito com o trabalho na empresa e 6,9% se considerando fortemente insatisfeito, conforme mostra a Tabela 1.

A gestão tradicional apresentou índices de concordância em estar motivado em trabalhar na empresa na ordem de 44,8%, enquanto que 51,7% se mostraram desmotivados em trabalhar para tal organização, e 3,4% nem se sentiam motivados nem desmotivados em realizar o seu trabalho. No tocante a gestão solidária, os índices apresentados são: 89,6% se sentiam fortemente motivados ou moderadamente motivados em trabalhar na empresa, apenas 3,4% se sentiam desmotivados e 6,9% não tinham opinião formada sobre o assunto.

A percepção dos sujeitos de pesquisa, sobre a gestão tradicional mostrou que 75,9% discordavam que a empresa disponibilizava os recursos necessários para o desempenho de sua função, enquanto 6,90% se mantiveram neutros em relação a esse assunto e apenas 17,2% concordavam que possuíam, na época em que a empresa era administrada pelos diretores, os recursos necessários para o desempenho de sua função, e no entendimento da amostra que compõe a pesquisa, 75,8% concordam fortemente ou moderadamente que a empresa hoje disponibiliza os recursos necessários para o desempenho das funções, 13,8% não possuíam opinião sobre o assunto e 10,3% discordavam fortemente do entendimento de que a empresa disponibiliza tais recursos.

Tabela 1: Necessidades Organizacionais

| Dimensão | Variável | Discordo fortemente | Discordo moderadamente | Nem concordo nem discordo | Concordo moderadamente | Concordo fortemente | Tipo de gestão |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Necessidades organizacionais | Satisfação | 31,03% | 17,24% | 3,45% | 3,45% | 44,83% | Tradicional |
| | | 3,45% | 0,00% | 6,90% | 13,79% | 75,86% | Solidária |
| | Motivação | 34,48% | 17,24% | 3,45% | 17,24% | 27,59% | Tradicional |
| | | 3,45% | 6,90% | 0,00% | 13,79% | 75,86% | Solidária |
| | Disponibilidade de recursos | 65,52% | 10,34% | 6,90% | 0,00% | 17,24% | Tradicional |
| | | 10,34% | 13,79% | 0,00% | 31,03% | 44,83% | Solidária |
| | Busca de solução de problemas | 55,17% | 27,59% | 0,00% | 0,00% | 17,24% | Tradicional |
| | | 10,34% | 3,45% | 0,00% | 24,14% | 62,07% | Solidária |
| | Autorização para tomada de decisão | 20,69% | 6,90% | 0,00% | 6,90% | 65,52% | Tradicional |
| | | 13,79% | 3,45% | 0,00% | 20,69% | 62,07% | Solidária |
| | Condições de viver com dignidade | 58,62% | 10,34% | 10,34% | 3,45% | 17,24% | Tradicional |
| | | 10,34% | 6,90% | 6,90% | 20,69% | 55,17% | Solidária |
| | Congruência no foco de interesse | 20,69% | 10,34% | 3,45% | 6,90% | 58,62% | Tradicional |
| | | 10,34% | 3,45% | 3,45% | 6,90% | 75,86% | Solidária |

Fonte: Elaboração do autor (2006).

A percepção sobre a gestão tradicional apresentou índices de discordância com a afirmativa “estava sempre buscando formas de solucionar problemas que aparecem no meu serviço” de 82,8%, enquanto apenas 17,2% afirmaram que concordavam com esta afirmativa,

no que se refere à gestão solidária, realizada pelos trabalhadores, a percepção dos funcionários é de que possuem um maior nível de autonomia para a realização dos serviços, que pode ser constatada através do índice de concordância (86,2%) com a afirmação supracitada de que buscam solucionar os problemas decorrentes do seu serviço, enquanto que 10,3% discordavam desta afirmativa e 3,4% nem concordavam nem discordavam.

A Tabela 1 apresenta a variável autorização dos superiores hierárquicos para tomada de decisão dentro da responsabilidade de seu cargo, que foi uma das três variáveis que apresentou nível de significância para o teste não paramétrico no valor superior ao mínimo necessário (0,05) para aceitar o relacionamento entre as respostas (o valor apresentado para a variável foi de 0,71930). Nesta variável a percepção dos indivíduos em relação à gestão tradicional é a mesma constatada em relação à gestão solidária.

Na gestão tradicional, os trabalhadores possuíam a impressão de que precisavam de autorização dos superiores hierárquicos para a tomada de decisão mesmo dentro de sua responsabilidade, com índice de 72,4% de concordância com esta afirmação e 20,7% discordavam fortemente com esta afirmativa e 6,9% não possuía opinião sobre o assunto. Da mesma forma, a amostra dos trabalhadores percebe que na gestão solidária, para tomar decisão, é necessária a autorização dos seus coordenadores. Tal indagação apresentou percentual de concordância de 82,8% da amostra, enquanto 13,8% discordavam fortemente com esta afirmativa e 3,4% não conseguiam perceber como eram necessários à autorização para as tomadas de decisão.

A opinião dos trabalhadores, durante o período em que a empresa era gerida pelos diretores, era de que discordavam (fortemente ou moderadamente) da sensação de que viviam com dignidade, resultado de 69,0% da amostra, 10,3% nem concordava nem discordava com essa afirmação e 20,6% concordavam que viviam com dignidade em uma gestão tradicional, quando foram questionados sobre como viviam atualmente sob a égide de uma gestão solidária, os respondentes demonstraram uma sensação de viver com dignidade. Essa foi a opinião de 75,9% dos pesquisados que concordaram com a afirmativa, 6,9% não concordavam nem discordavam se viviam com dignidade, e 17,2% ainda achavam que não viviam com dignidade.

A última variável da dimensão necessidade pode ser caracterizada pela percepção que os trabalhadores possuíam de que tanto os antigos dirigentes, quanto os atuais buscavam o mesmo foco organizacional que os trabalhadores individualmente, pois quando a empresa cresce todos crescem.

Foi indagado no instrumento de pesquisa se o trabalhador possuía o mesmo foco de interesse que o patrão ou que os companheiros de gestão. Esta foi a segunda variável que apresentou relação direta entre as respostas do período anterior à mudança e o período atual, com coeficiente de significância de 0,16257 para o teste não paramétrico de Wilcoxon, como pode ser constatado na Tabela 1.

No período de gestão tradicional avaliado, a amostra demonstrou uma percepção de que concordava que o foco do trabalho era o mesmo dos diretores, ou seja, o crescimento da empresa, ficando esta variável com 65,6% de concordância. As respostas apontaram ainda que 31,0% discordavam que os interesses dos diretores fossem os mesmos dos trabalhadores, já 3,4% não tinham opinião sobre o assunto.

De acordo com a opinião dos respondentes: 79,3% discordavam, fortemente ou moderadamente, que conheciam as técnicas necessárias para o desempenho da sua função, ou seja, trabalhavam de forma mais empírica do que através das técnicas adequadas; 13,7% acreditavam que possuíam as técnicas necessárias para desempenhar as funções; enquanto 6,8% dos respondentes nem concordaram nem discordaram do questionamento. Na percepção desta mesma amostra sobre a gestão solidária, 75,8% tem a opinião de que conhecem as técnicas necessárias para que a sua função seja executada de forma mais eficiente, 20,6%

entendem que ainda falta conhecimento para que possa executar o seu trabalho da melhor forma, e para 3,4% da amostra não existe consenso entre concordância ou discordância com a questão.

Dos sujeitos de pesquisa apenas 3,4% concordavam fortemente que na época dos antigos proprietários havia conhecimento de como as estratégias eram definidas e quais eram as estratégias da empresa, e 96,6% afirmaram que desconheciam fortemente como as decisões estratégicas eram tomadas e como as suas diretrizes eram definidas, sendo um dos maiores percentuais de concentração de uma mesma resposta dentre as variáveis pesquisadas.

Em contrapartida, a opinião é de que hoje em dia, com a gestão participativa, os trabalhadores entendem que as estratégias são estabelecidas de forma clara e com o conhecimento de todos. Esta foi a opinião de 69,0% dos pesquisados. Por sua vez, 27,6% discordavam que tivessem conhecimento das estratégias da empresa e 3,4% nem concordou nem discordou com a indagação, como pode ser observado na Tabela 2.

Para os sujeitos de pesquisa, na gestão tradicional havia uma divisão de opinião, em relação ao nível de importância do trabalho realizado na empresa, em virtude dos índices apresentados se mostraram muito semelhantes, pois, 51,7% concordavam (fortemente ou moderadamente) que seu trabalho era importante para a empresa 41,4% discordavam fortemente desta afirmação e 6,9% concordavam moderadamente. Entretanto, na gestão solidária o conceito de importância do trabalho do indivíduo em relação à empresa passou a ser de 89,7% de forte concordância com esta afirmativa, enquanto 6,9% concordavam moderadamente e apenas 3,4% discordam fortemente.

Tabela 2: Conhecimentos Organizacionais

| Dimensão | Variável | Discordo fortemente | Discordo moderadamente | Nem concordo nem discordo | Concordo moderadamente | Concordo fortemente | Tipo de gestão |
|-------------------------------|---|---------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Conhecimentos organizacionais | Técnicas para o desempenho da função | 55,17% | 24,14% | 6,90% | 3,45% | 10,34% | Tradicional |
| | | 10,34% | 10,34% | 3,45% | 10,34% | 65,52% | Solidária |
| | Conhecimento das estratégias organizacionais | 96,55% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 3,45% | Tradicional |
| | | 27,59% | 0,00% | 3,45% | 13,79% | 55,17% | Solidária |
| | Importância do trabalho realizado na organização | 17,24% | 3,45% | 0,00% | 3,45% | 75,86% | Tradicional |
| | | 3,45% | 6,90% | 0,00% | 0,00% | 89,66% | Solidária |
| | Implementação das idéias dos superiores hierárquicos sem questionamento | 17,24% | 3,45% | 0,00% | 3,45% | 75,86% | Tradicional |
| | | 31,03% | 10,34% | 0,00% | 20,69% | 37,93% | Solidária |
| | Autorização para tomada de decisão | 10,34% | 3,45% | 0,00% | 6,90% | 79,31% | Tradicional |
| | | 20,69% | 13,79% | 0,00% | 3,45% | 62,07% | Solidária |
| | Função de executor de tarefas | 93,10% | 0,00% | 0,00% | 3,45% | 3,45% | Tradicional |
| | | 41,38% | 10,34% | 3,45% | 20,69% | 24,14% | Solidária |
| | Sabe dos acontecimentos na empresa | 93,10% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 6,90% | Tradicional |
| | | 31,03% | 0,00% | 6,90% | 13,79% | 48,28% | Solidária |

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Na avaliação da percepção sobre a gestão tradicional, os pesquisados responderam, em sua maioria (com percentual de 79,3 pontos) que concordavam fortemente ou moderadamente com a afirmação “sempre colocava em prática as idéias dos meus chefes sem fazer questionamento”, enquanto 20,7% afirmaram que discordavam fortemente ou moderadamente desta afirmação. Em contrapartida, em relação à gestão solidária, os mesmos indivíduos

pesquisados, apresentaram um percentual 58,6 pontos, para a percepção de concordância fortemente ou moderadamente, e 41,4% discordavam desta afirmação.

A quinta variável, da dimensão conhecimento, foi a terceira e última a apresentar nível de significância superior a 0,05 (com coeficiente de significância foi de 0,18389) que indica que não houve mudança do questionamento do trabalhador sobre a sua função na empresa ser meramente a de executar as tarefas designadas para o cargo, tanto na gestão tradicional quanto na gestão solidária, conforme Tabela 2.

A antiga gestão tradicional mostrou índices de 86,2% de concordância com a idéia de que os indivíduos tinham consciência de que sua função é a de meramente executar tarefas. Já 13,8% informaram que discordavam com esta afirmação. Outrossim, na gestão solidária o panorama apresentado na gestão tradicional foi semelhante, como mostra os dados obtidos na pesquisa de campo em que 65,5% (com 62,1% concordando fortemente e 3,4% concordando moderadamente) afirmaram possuir a consciência de que eram executores das tarefas designadas para a sua função, enquanto que 34,5% discordavam desta idéia.

Quando foram questionados sobre como percebiam o seu conhecimento em relação ao que ocorria na organização na época dos antigos donos, 96,6% dos trabalhadores informaram que discordavam que conhecia o que se passa na área da empresa, tendo o percentual de forte discordância de 93,2%. Apenas 3,14% afirmaram que concordava fortemente que conhecia tudo o que se passava na área da organização. A percepção sobre a gestão democrática foi de que 51,8% ainda discordavam que conheciam os fatos ocorridos na empresa e 3,4% não concordavam nem discordavam com esta opinião. Já para 44,8% dos pesquisados concordavam (fortemente ou moderadamente) que tinham conhecimento do que se passava na área de responsabilidade da empresa.

Para a amostra estudada, a percepção que eles possuíam sobre buscar informações sobre os assuntos importantes para a instituição, na época em que a empresa possuía apenas os antigos dirigentes, apresentou total discordância com esta afirmação, com patamar de 93,1% de forte discordância e de 6,9% de discordância moderada. Atualmente, a visão que a amostra dos trabalhadores possui sobre esta variável mudou consideravelmente, pois 37,9% continuam discordando sobre saber sobre as informações importantes para a organização, mas, para 62,1% dos trabalhadores pesquisados, existe o entendimento de que se estão buscando informações que julgam ser importantes para a empresa, como mostra a Tabela 2.

Os dados apresentados sobre a gestão tradicional mostram que 86,2% dos respondentes discordavam que a administração da organização fosse em prol da coletividade na época dos diretores, 10,4% nem concordavam nem discordavam e 3,4% concordavam que a administração realizada pelos diretores era em prol da coletividade. Por outro lado, em relação à gestão solidária, na percepção de 75,9% da amostra a administração é realizada em prol da coletividade, muito embora, 24,1% destes sujeitos de pesquisa entendem que a gestão atual ainda não tem a coletividade como fundamento.

A transparência na administração na perspectiva da gestão tradicional apresentou um elevado índice de discordância em relação a esta variável, com percentual de 86,2 pontos para aqueles que achavam que a organização era gerida de forma não transparente, para 10,8% percebiam que os antigos gestores administravam de forma transparente. Para a mesma amostra pesquisada, a gestão que atualmente é exercida pelos trabalhadores apresenta 69,9% de concordância (fortemente ou moderadamente) na percepção de transparência em relação às decisões que são tomadas, 6,9% dos sujeitos pesquisados informaram que não concordam nem discordam que a administração seja transparente e 24,2% opinaram que a gestão solidária exercida na empresa não é transparente.

Esta foi à única variável que apresentou unanimidade em relação às respostas. Neste caso a visão dos trabalhadores sobre a gestão tradicional é de que 100% discordaram fortemente da afirmativa que mencionava que os trabalhadores sempre participavam das

tomadas de decisão. Entretanto, no que se refere à gestão solidária, a percepção da maioria da amostra (62,1%) é que atualmente existe um maior nível de participação dos trabalhadores em relação às tomadas de decisão. Já 10,3% não concordavam nem discordavam com esta afirmação e 27,6% discordavam que participavam das decisões da empresa.

A amostra pesquisada apresentou o seguinte entendimento em relação à gestão tradicional exercida pelos dirigentes: 72,4% concordaram que os dirigentes eram mais importantes que a coletividade, com 69,0% concordando fortemente e 3,4% concordando moderadamente; e, 27,6% discordavam com esta afirmação (20,7% fortemente e 6,9% moderadamente). Tratando-se da gestão democrática, os respondentes apresentaram o cenário de que 55,2% possuíam o entendimento de que a coletividade é mais importante do que os diretores, 6,9% não concordavam nem discordavam que a atual direção fosse mais importante que a coletividade, e 37,9% dos pesquisados tinham a visão de que os membros da direção eram mais importantes do que os trabalhadores, como observado na Tabela 3.

Ao analisar os dados obtidos pela gestão tradicional, observa-se que existe um índice de 86,2% de discordância da afirmativa em que o trabalhador tinha liberdade para executar as tarefas de forma mais produtiva para a organização. Constatou-se ainda que 6,9% não concordavam nem discordavam desta afirmação, e 6,9% concordavam fortemente que, no período em que a empresa passou pela gestão tradicional, possuíam liberdade de agir mais eficientemente. Na avaliação da amostra pesquisada sobre a gestão solidária, existiu a supremacia (75,8%) de concordância de que existe a liberdade para os trabalhadores executarem suas tarefas de forma mais produtiva para a empresa. Para 6,9% dos pesquisados não havia consenso sobre concordância ou discordância com o item questionado e 17,3% discordavam fortemente que tivessem liberdade para agir mais eficientemente.

Tabela 3: Valores Organizacionais

| Dimensão | Variável | Discordo fortemente | Discordo moderadamente | Nem concordo nem discordo | Concordo moderadamente | Concordo fortemente | Tipo de gestão |
|-------------------------|---|---------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Valores organizacionais | Administração em prol da coletividade | 75,86% | 10,34% | 10,34% | 0,00% | 3,45% | Tradicional |
| | | 17,24% | 0,00% | 6,90% | 6,90% | 68,97% | Solidária |
| | Transparência na administração | 79,31% | 6,90% | 0,00% | 3,45% | 10,34% | Tradicional |
| | | 17,24% | 6,90% | 6,90% | 10,34% | 58,62% | Solidária |
| | Participação nas tomadas de decisão | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | Tradicional |
| | | 17,24% | 10,34% | 10,34% | 24,14% | 37,93% | Solidária |
| | Importância da direção x importância da coletividade | 20,69% | 6,90% | 0,00% | 3,45% | 68,97% | Tradicional |
| | | 44,83% | 10,34% | 6,90% | 13,79% | 24,14% | Solidária |
| | Liberdade para executar tarefas de forma mais produtiva | 79,31% | 6,90% | 6,90% | 0,00% | 6,90% | Tradicional |
| | | 13,79% | 3,45% | 6,90% | 10,34% | 65,52% | Solidária |
| | Auto-sentimento de importância para a organização | 58,62% | 3,45% | 0,00% | 3,45% | 34,48% | Tradicional |
| | | 6,90% | 0,00% | 0,00% | 3,45% | 89,66% | Solidária |
| | Coletividade como prioridade da organização | 79,31% | 13,79% | 3,45% | 0,00% | 3,45% | Tradicional |
| | | 24,14% | 3,45% | 3,45% | 0,00% | 68,97% | Solidária |

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Sob a égide da gestão tradicional, os sujeitos de pesquisa apresentaram o seguinte escore: 62,1% discordavam que se sentiam importantes para a empresa, com 58,6% de forte discordância com a afirmação; e, 37,9% concordavam com a afirmativa que se sentiam

importantes para a instituição. No entendimento da amostra sobre a gestão solidária, em relação ao auto-sentimento de importância para a empresa, 93,1% concordavam que se sentiam importantes para empresa e 6,9% discordavam que possuíam este auto-sentimento.

Na percepção dos sujeitos de pesquisa, sobre a gestão tradicional, em relação à coletividade como prioridade da instituição, os dados mostram que 93,1% dos respondentes discordavam que a prioridade da empresa fosse o coletivo, enquanto 3,4% nem concordaram nem discordaram com a variável e 3,4% concordaram que a prioridade da empresa, na época em que os diretores dirigiam a empresa era a coletividade. A maioria dos trabalhadores pesquisados (72,4%), que respondeu ao instrumento de pesquisa concorda que na gestão participativa a coletividade é a prioridade da empresa. Para 27,6% da amostra há um sentimento de discordância com a afirmação de que a empresa tenha como prioridade a coletividade, e 3,4% não concordavam nem discordavam que a coletividade fosse a prioridade da instituição na égide da gestão solidária.

Na perspectiva da gestão tradicional o percentual de discordância foi de 48,2% com a afirmação de que os trabalhadores possuíam capacidade para desempenhar as suas funções, enquanto que 41,4% acreditavam que possuíam capacidade para o desempenho de sua função na organização e 10,4% nem concordaram nem discordaram da afirmativa. Todavia, na gestão democrática exercida pelos trabalhadores, predomina, com 86,2% da amostra, a concordância de que atualmente os trabalhadores possuem capacidade para desempenhar as suas funções. Por outro lado, existe um percentual de 13,8 pontos dos trabalhadores pesquisados que discordam que tenham capacidade para desempenhar as suas funções. Como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4: Habilidades Organizacionais

| Dimensão | Variável | Discordo fortemente | Discordo moderadamente | Nem concordo nem discordo | Concordo moderadamente | Concordo fortemente | Tipo de gestão |
|-----------------------------|--|---------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Habilidades organizacionais | Capacidade para desempenhar as funções | 37,93% | 10,34% | 10,34% | 6,90% | 34,48% | Tradicional |
| | | 10,34% | 3,45% | 0,00% | 17,24% | 68,97% | Solidária |
| | Capacidade para desempenhar funções em outros setores da organização | 82,76% | 3,45% | 3,45% | 6,90% | 3,45% | Tradicional |
| | | 48,28% | 3,45% | 10,34% | 3,45% | 34,48% | Solidária |
| | Utilização das principais técnicas para o desempenho da função de forma mais produtiva | 51,72% | 27,59% | 0,00% | 3,45% | 17,24% | Tradicional |
| | | 13,79% | 3,45% | 6,90% | 17,24% | 58,62% | Solidária |
| | Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos | 51,72% | 13,79% | 17,24% | 6,90% | 10,34% | Tradicional |
| | | 31,03% | 3,45% | 3,45% | 17,24% | 44,83% | Solidária |
| | Treinamento para melhoria da performance organizacional | 82,76% | 6,90% | 10,34% | 0,00% | 0,00% | Tradicional |
| | | 41,38% | 6,90% | 0,00% | 10,34% | 41,38% | Solidária |
| | Repasse do conhecimento obtido em treinamentos | 68,97% | 6,90% | 20,69% | 0,00% | 3,45% | Tradicional |
| | | 20,69% | 6,90% | 0,00% | 3,45% | 68,97% | Solidária |
| | Total utilização do conhecimento na função exercida | 68,97% | 17,24% | 3,45% | 3,45% | 6,90% | Tradicional |
| | | 27,59% | 0,00% | 24,14% | 0,00% | 48,28% | Solidária |

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Na percepção da amostra pesquisada, sobre a gestão tradicional, o nível de discordância foi de 86,2% em relação à capacidade de realizar tarefas em outras áreas da

organização. Entretanto, 3,4% da amostra pesquisada nem concordaram nem discordaram com a possibilidade de realizar outro tipo de tarefa na organização, enquanto o nível de discordância com a variável foi de 10,4 pontos percentuais. Por outro lado, a amostra demonstrou que na gestão solidária, o índice de discordância em relação à capacidade de realizar outras tarefas na organização, passou para o patamar de 51,7%, tendo o percentual de membros da amostra que nem discordam nem concordam com a afirmativa aumentando para 10,3%, e os membros que concordam em ter tal capacidade sendo elevado para 38,0%.

Os membros da organização que compuseram a amostra possuíam a seguinte percepção sobre a gestão tradicional exercida pelos antigos proprietários: 79,3% entendiam que, naquele período, não sabiam utilizar as principais técnicas para desempenhar suas funções de forma mais produtiva e 20,7% entendiam que sabiam utilizar tais técnicas em suas atividades. Em relação à perspectiva solidária de gestão, a amostra apresentou um índice de 75,9% de concordância com a afirmação de que sabiam utilizar as técnicas de forma mais eficiente para a empresa, entretanto 17,2% discordavam com tal afirmação e 6,9% nem concordavam nem discordavam.

De acordo com os dados apresentados pela amostra de trabalhadores que responderam ao instrumento de pesquisa, na perspectiva da gestão tradicional, 65,5% discordaram da afirmação de que colocavam em prática as informações adquiridas através de treinamentos, com o objetivo de melhorar a produtividade da empresa, 17,2% nem concordaram nem discordaram com a afirmação, e o mesmo percentual de 17,2 pontos, concordavam que colocavam em prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos na época em que a empresa era dirigida pelos seus antigos proprietários. A mesma amostra, ao avaliar a sua percepção sobre tal variável na gestão democrática, apresentou um percentual correspondente a 62,0 pontos que concordavam com a afirmação de que colocavam em prática as técnicas agregadas através de capacitação com o objetivo a sua eficiência na produção, 3,4% que não concordavam nem discordavam e houve 34,6% de discordância em relação à afirmativa.

A amostra, sob a perspectiva da gestão tradicional, demonstrou alto nível de discordância (89,7%) com a afirmação de que recebiam treinamentos para melhorar a execução das tarefas na empresa, enquanto 10,3% nem concordaram nem discordaram com esta afirmação. Entretanto na perspectiva da gestão democrática houve uma mudança na avaliação dos membros. Para 51,7% dos trabalhadores, houve concordância com a afirmação de que recebem treinamentos pela empresa. Já 6,9% dos sujeitos de pesquisa informaram que não discordavam nem concordavam com tal afirmação e 41,4% discordavam fortemente que receberam treinamento por parte da organização.

Para a amostra pesquisada, sob a perspectiva da gestão tradicional, a variável repasse de conhecimento obtido em treinamentos apresentou percentual de 75,9% de discordância quando avaliaram a afirmação “sempre repassava aos meus companheiros as técnicas que aprendia nos treinamentos realizados”. Obteve-se, também 20,7% nem concordava nem discordava com a afirmação e para 3,4% esta afirmativa representou concordância. Por sua vez, a mesma amostra apresentou escores diferentes em relação à mesma avaliação para a gestão solidária, na qual 72,4% concordaram que repassavam o conhecimento obtido em treinamento, enquanto 6,9% não concordavam nem discordavam da afirmativa e 20,7% discordava fortemente que repassavam as técnicas que agregavam ao realizarem treinamentos promovidos pela organização.

Para a amostra pesquisada, sob a perspectiva da gestão tradicional, quando questionada sobre a sua percepção da afirmativa de que a função exercida permitia colocar em prática todos os conhecimentos. O resultado obtido foi que 86,2% da amostra discordavam que a função exercida permitia a utilização de todo o seu conhecimento, 10,4% concordavam com tal afirmação e 3,4% nem concordavam nem discordavam com tal indagação. Entretanto, quando questionados como a variável era percebida atualmente, 72,4% dos

membros da organização que fizeram parte da amostra concordavam que atualmente a sua função exige mais do seu conhecimento, enquanto que 27,6% discordam que coloque em prática todo o seu conhecimento para exercer as funções que o cargo atual exige.

Os sujeitos de pesquisa demonstraram que houve uma mudança nas necessidades dos membros da empresa, mostrando que hoje eles se sentem mais satisfeitos e motivados, que a empresa passou a fornecer os recursos necessários para o desempenho dos cargos, que a iniciativa para a resolução dos problemas passou a fazer parte das rotinas de trabalho e que hoje existem melhores condições de se viver com dignidade.

A dimensão conhecimento apresentou seis variáveis que apresentaram mudança na percepção da amostra sobre a gestão tradicional e solidária. Os trabalhadores atualmente conhecem melhor as técnicas para desempenhar as suas funções, pois no regime de gestão solidária existe a preocupação com a aprendizagem tanto das técnicas de trabalho como na melhora no nível de educação do cidadão.

Sobre a dimensão valores, percebe-se que os trabalhadores passaram a assumir novos valores no contexto organizacional, devido ao fato de perceberem que a gestão da empresa agora prioriza a coletividade em suas decisões e a administração passou a ter transparência nas suas ações, fazendo com o nível de participação dos trabalhadores saísse da nulidade para a posição de agente da transformação que ocorre na empresa.

A dimensão habilidades apresentou um cenário de mudança, se comparadas as formas de gestão. Hoje em dia os trabalhadores percebem que adquiriram mais capacidade para desempenhar as suas funções na empresa. Boa parte deles entende que atualmente poderiam até migrar para outro setor na empresa.

Hoje, os trabalhadores dominam as principais técnicas para melhor desempenhar o seu cargo e reconhecem que o treinamento é importante para que aprendam as melhores técnicas que suas funções exigem. A solidariedade do papel de multiplicador do conhecimento é exercida pelos trabalhadores e existe a percepção que eles não são mais sub-utilizados pela empresa, pois são agentes diretos da transformação e da direção que a empresa toma.

Considerações Finais

Constatou-se que a cultura organizacional sofreu mudanças significativas em todas as dimensões estudadas, onde das 28 variáveis apenas 3 não apresentaram significância no processo de mudança (as variáveis 5, 7 e 12).

As necessidades dos membros da organização estudada passaram por um processo de mudança, mostrando que hoje eles se sentem mais satisfeitos e motivados, e que a empresa passou a fornecer os recursos necessários para o desempenho dos cargos, que a iniciativa para a resolução dos problemas passou a fazer parte das rotinas de trabalho e que hoje existe melhores condições de se viver com dignidade.

A situação permanece a mesma quando se trata de esperar autorização dos superiores hierárquicos para as tomadas de decisão. Acreditam de que o foco do trabalho é o de melhoria contínua da empresa, sendo este também o foco tanto dos antigos quanto dos novos diretores.

A dimensão conhecimento apresentou seis variáveis que apresentaram mudança na percepção da amostra sobre a gestão tradicional e solidária. Os trabalhadores atualmente adquiriram mais técnicas para desempenhar as suas funções, pois no regime de gestão solidária existe a preocupação com a aprendizagem tanto das técnicas de trabalho como na melhora no nível de educação do cidadão. Passaram a se interessar mais por assuntos sobre a organização, em especial por assuntos que auxiliem na formulação e decisões estratégicas da empresa. Passaram a ter noção de que o trabalho realizado por ele é fundamental para o sucesso da organização. Estão desenvolvendo um senso crítico que permite o questionamento das idéias propostas pelos superiores hierárquicos.

Contudo, os funcionários ainda se julgam executores de tarefas, sendo o único item da dimensão que apresentou a mesma percepção para a gestão tradicional e para a gestão

solidária. Em relação à dimensão valores, os trabalhadores passaram a assumir novos valores no contexto organizacional, devido ao fato de passarem a perceber que a gestão da empresa passou a priorizar a coletividade em suas decisões e a administração passou a ter transparência nas suas ações, fazendo com o nível de participação dos trabalhadores saísse da nulidade para a posição de agente da transformação que ocorre na empresa.

Já na dimensão habilidade apresentou um cenário de mudança, se comparadas às formas de gestão. Hoje em dia os trabalhadores percebem que adquiriram mais capacidade para desempenhar as suas funções na empresa. Onde os trabalhadores conhecem as principais técnicas para melhor desempenhar o seu cargo e reconhecem que o treinamento é importante para que aprendam as melhores técnicas que suas funções exigem.

Referências Bibliográficas

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun., 2003.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU M. E. Theories of organizational culture. In: **Organization Studies**. v. 5, n. 3, p.193-226, 1984.
- ALVES, S. **Revigorando a Cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FLEURY, M. T. L. Estória, Mito, Heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n.7, p.7-18, out./dez. 1987.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991a.
- _____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1991b.
- _____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GEERTZ, C. **A interpretação de culturas**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. 1998
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-28, mai./jun., 1995.
- MOTTA, F. C. P.. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREIRA, A. **Guia Prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- _____. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.25 n.2 p. 3-16, inverno 1984.
- _____. Organizational culture: what it is and how to change it? IN: EVANS, P. **Human resource management in international firms: change, globalization and innovation**. London: McMillan. 1989.
- SEKARAN, U. **Research Methods for business: a skill-building approach**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- SIEGEL, S. **Estatística Não-Paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGrall Hill, 1975.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.
- SROUR, R. S. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, out./dez., 1994.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da Cultura**. Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo. Educator. 1994.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas; 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman: 2001.

ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO:** as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____. **CULTURA ORGANIZACIONAL:** dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Informação & Sociedade:** estudos. João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 01-20, Jul./Dez., 2005.