

# **CULTURA, PODER E REAÇÕES À MUDANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL DE CÉLULAS SEMI-AUTÔNOMAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO INDUSTRIAL**

---

Marilene Zazula **BEATRIZ**  
Coordenadora do CIMA – COORDENAÇÃO DE Integração Mercado Aluno  
Universidade Tuiuti do Paraná  
marilene.zazula@utp.br

## **Resumo**

No presente artigo, buscou-se identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e se as dependências de poder por meio dos interesses organizacionais atuaram como fonte de aceitação e/ou de resistência à implantação do Modelo Organizacional de Células Semi-autônomas, realizada entre 1999-2003. A pesquisa constitui um estudo de caso de uma multinacional brasileira, líder de mercado, possuindo 4.870 funcionários na região metropolitana de Joinville (SC). Para o tratamento dos dados, empregaram-se procedimentos descritivo-qualitativos. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise é formada por grupos: dirigente e operacional. Pôde-se concluir que a Empresa em questão reagiu de modo resistente tanto em relação aos valores quanto aos interesses organizacionais, já que ambos promovem a perpetuação do sistema, mais fortemente no início do processo. No decorrer da sua implantação, ocorreram alterações nos valores organizacionais para a reação de aceitação, permanecendo resistente no que compete às dependências de poder.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional – Células Semi-Autônomas - Poder.

## **Abstract**

The present article aimed to investigate if the organizational culture, represented by values, and if power dependence, indicated by organizational interests acted as a source of acceptance and/or resistance regarding the implementation of the Organizational Model of Semi-autonomous Cells, carried out between 1993-2003. The research is a case study focusing on a Brazilian multinational that has a leading position in the market and 4,870 employees in the metropolitan region of Joinville, state of Santa Catarina. Data were analyzed by means of descriptive-qualitative procedures. The level of analysis is organizational, and the unit of analysis is formed by directing and operational groups. It was possible to conclude that the organization in question reacted in a resistant way in relation to organizational values as well as interests, as both of them promote system perpetuation, more strongly at the beginning of the process. During its implementation, there were modifications in the organizational values favoring the reaction of acceptance, but the organization remained resistant concerning power dependence.

**Key-words:** Organizational Culture – Semi-Autonomous Cells – Power.

## 1 Referencial teórico

### 1.1 Base teórica-empírica

O tema da mudança organizacional ganhou preeminência em razão do aumento da velocidade das macromudanças, que forçou as organizações a aumentar o seu grau de preocupação e atenção diante desses processos.

Vários estudos surgiram nas últimas décadas para captar, estudar e compreender o fenômeno da mudança organizacional. E cada vez mais, esse processo demanda do pesquisador novas habilidades para apreender o movimento, que transcorre de modo tão abrangente e veloz, que Fleury e Fleury (2001) o compararam a uma montagem de quebra-cabeça com a estrutura de um caleidoscópio, que assume novos contornos cada vez que um novo movimento acontece. Esses movimentos podem-se referir à forma como ocorrem na organização, ou seja, de maneira planejada, ou emergir dela. Na primeira situação, a implementação do processo de mudança requer a especificação antecipada. Já na segunda, pode ser um fenômeno inesperado, porquanto a mudança é o resultado da combinação de fatores históricos, econômicos e políticos (WILSON, 1992; FISCHER, 2002). Outros estudos apontam que a mudança pode ser incremental ou estratégica (HININGS & GREENWOOD, 1988; NADLER & TUSHMAN, 1990; SIMS et al., 1993). A primeira é de pequeno e médio alcance, atingindo a organização somente em alguns aspectos organizacionais. Já a mudança estratégica tem como objetivo a modificação profunda e significativa no que tange à estratégia, à estrutura, às pessoas, aos processos e, em algumas situações, aos valores organizacionais. Tais mudanças são vitais para a existência das organizações e, geralmente, originam-se de pressões do meio ambiente. Nadler e Tushman (1990) ainda incorporam, em sua categorização, o caráter reativo das mudanças, que corresponde às respostas das pressões que se manifestam na organização e à visão antecipatória, que corresponde a mudanças resultantes de uma análise de cenários futuros.

### 1.2 Valores e interesses organizacionais

Em uma organização, podemos encontrar tanto grupos bastante integrados como grupos fortemente fragmentados em relação à realidade e a como a organização deveria ser. O foco principal está em saber de que modo a experiência se torna significativa, incluindo “[...] como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e de que forma essa interpretação é ligada à ação” (SMIRCICH, 1983, p. 351).

A literatura pertinente demonstra que os valores organizacionais são considerados componentes primários da cultura organizacional (ZAZULA BEATRIZ, 1998), e a partir desse raciocínio adotar-se-á, nesta pesquisa, a concepção de valor como elemento de identificação da cultura. Nesse sentido, Morgan (1996, p. 131) observa que nas organizações “[...] existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme”. É o caso, por exemplo, de grupos profissionais com valores corporativos e diferentes visões de mundo e do negócio da organização, e também de grupos sociais ou étnicos que podem dar origem a diferentes regras e padrões de comportamento, influenciando sobremaneira o funcionamento da empresa.

Os valores da empresa podem constituir a fonte de referências, quando as regras não são mais suficientes, e servem de guia para escolher e fornecer significados a várias ações e metas (ENZ, 1986, 1988), em especial, quando regras, normas e procedimentos da organização não são claros e/ou suficientes perante situações novas e/ou inesperadas (THÉVENET, 1991). Os valores, uma vez aceitos e compartilhados na organização, têm por característica natureza duradoura. Existe a possibilidade de mudanças, quando tiverem sentido para os atores, mas, geralmente, refletem princípios e guias de ação da alta administração (ENZ, 1986).

Outra característica do valor organizacional é ser derivado tanto do contexto social mais amplo quanto do contexto organizacional em que é construído, sendo produto da interação social (FLEURY & SAMPAIO, 2002). Nesse sentido, Enz (1986, p. 29) comenta que os valores organizacionais são “[...] estados preferenciais culturalmente aceitos, penetrantes e duradouros, mas capazes de serem mudados. Os valores influenciam como as organizações são desenhadas e não são uniformemente compartilhados por todos os subgrupos organizacionais”.

As práticas na organização podem-se caracterizar por confronto entre valores e interesses relativos a subculturas distintas (ENZ, 1986); no entanto, quanto maior for a congruência entre tais valores e interesses permeados nos diversos grupos, menor será o conflito, facilitando o processo da mudança. Nessa direção, Enz (1986, 1988) salienta que a noção de congruência deve passar necessariamente por duas condições: os valores devem ser compartilhados por diferentes membros, e os grupos devem considerar o grau de importância ou desejabilidade do valor em exame.

É importante frisar que a concentração em valores compartilhados, como foco de análise, permite o entendimento da dinâmica organizacional porque, quando há qualquer alteração na configuração dos valores organizacionais, haverá também mudanças na organização para que esta se encaixe dentro da nova configuração (HININGS et al., 1996).

No entanto, os valores, isoladamente, não conseguem explicar a dinâmica organizacional, seja na estabilidade seja na mudança, pois outros elementos influenciam essa dinâmica. Um deles são os interesses que devem ser avaliados na determinação do comportamento das organizações e do papel que desempenham na legitimação da mudança.

A explicação da ação por meio dos interesses refere-se aos propósitos particulares de indivíduos ou grupos (PROVIS, 1996). Para esse

autor, os interesses estão relacionados intrinsecamente com as escolhas individuais e vantagens privadas. As organizações podem ser compreendidas também a partir da idéia de sistema político, no qual os interesses de grupos são perseguidos e alcançados pelo confronto de um grupo com outro, no que tange a obter vantagens (HININGS & GREENWOOD, 1988), permitindo ressaltar os interesses subjacentes ao processo de mudança, bem como as reações por ela desencadeadas (MORGAN, 1996).

Já Bacharach e Lawler (1980) analisam a organização com relação ao sistema de barganhas políticas, que ocorrem mais claramente quando se fala em termos de processo decisório: os grupos de interesses esforçam-se para influenciar decisões que os afetem favoravelmente na organização, tendo os executivos do nível estratégico papel importante nesse tipo de processo (FINKELSTEIN, 1992).

Assim, quando os interesses são divergentes, dão origem a conflitos, visíveis ou velados, que são resolvidos ou não por meio de vários jogos de poder. O jogo político que se origina torna-se visível, especialmente, em situações que promovam a chegada de novas pessoas ou a substituição de uma pessoa por outra.

Hinings e Greenwood (1988) comentam que os grupos de interesse valorizam a sua interpretação do que seja congruente, como ações interessadas no sentido de satisfazer suas necessidades. “Assim, a articulação entre valores e interesses torna explícitas as intenções subjacentes à conduta, refletindo-se nas práticas organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA & FONSECA, 1993, p. 52).

Depois dessa breve exposição teórica sobre valores e interesses organizacionais, num esforço para compreender a complexidade das possíveis reações diante da mudança organizacional em estudo, acredita-se que seja importante, também, compreender como funciona um grupo de

trabalho, mais especificamente um grupo autônomo, para subsidiar a compreensão da dimensão e do impacto desse processo na organização em foco.

### 1.3 Desenvolvimento de equipes

As equipes tornaram-se parte do modo como as empresas estão sendo geridas, atualmente, por serem consideradas mais flexíveis e reagirem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes (ROBBINS, 2002).

De acordo com Moscovici (1999), as equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. Elas absorvem e aplicam conhecimentos e experiências de vida de seus membros para responder agilmente a novos desafios. A mudança para sistemas de equipe permite às organizações coordenar e aproveitar melhor as interações e estimular as pessoas a trabalhar efetivamente para objetivos comuns. Contudo, as equipes não estão livres de dificuldades e problemas e, eventualmente, podem-se deparar com obstáculos que dificultam o seu funcionamento, mas, uma equipe madura e motivada poderá encontrar uma forma de enfrentá-los e superá-los (MOSCOVICI, 1999).

Para explicar o funcionamento de um grupo de trabalho, faz-se necessário verificar os componentes que determinam o seu desempenho e a sua satisfação, que são as condições externas impostas ao grupo, como: estratégia geral da organização, estrutura de autoridade, regulamentações formais, recursos, processo de recrutamento e seleção, sistema de avaliação de desempenho e recompensas, cultura organizacional e condições físicas de trabalho (ROBBINS, 2002). Já o grupo propriamente dito possui variáveis que “modela” o comportamento de seus membros e torna possível a explicação e a previsão de boa parte dos comportamentos dos indivíduos, bem como de seu desempenho. Entre essas variáveis estão a liderança formal, os papéis, as normas, o *status* do grupo, o seu tamanho, a sua composição e o seu grau de coesão. Os processos grupais podem ser

compreendidos por meio dos padrões de comunicação, utilizados pelos membros do grupo para o estabelecimento dos objetivos; do processo de tomadas de decisões; das dinâmicas do poder e do relacionamento entre os membros. Esses processos são importantes porque estão diretamente relacionados à eficácia do grupo, influenciando para a definição de normas de seu funcionamento e estabelecimento do clima grupal.

O impacto dos processos do grupo sobre o seu desempenho e a satisfação de seus membros é moderado pelas tarefas que o grupo está realizando. Se houver alto grau de interdependência entre as tarefas a serem executadas, os membros terão de interagir mais. Portanto, uma comunicação eficaz e níveis mínimos de conflito mostram-se relevantes para o desempenho grupal, o que aumenta a importância de seus processos. Contudo, o fato de um grupo ter falhas – comunicação, liderança empobrecida e altos níveis de conflito – não significa que terá baixo desempenho. Se as suas tarefas forem simples e exigirem pouca interdependência entre os membros, o grupo ainda poderá ser eficaz (ROBBINS, 2002).

Para sobreviver à passagem do tempo, um grupo precisa ser produtivo em termos de atingimento de metas e objetivos e atender às necessidades emocionais e de bem-estar pessoal de seus integrantes (BOWDITCH e BUONO, 2000). Os atos e os comportamentos relacionados à produtividade e dirigidos à realização das atividades do grupo caracterizam as funções de tarefa. As funções de manutenção relacionam-se aos atos e comportamentos que exprimem as necessidades sociais e emocionais dos membros dos grupos.

De acordo com Moscovici (1995), o conjunto de funções de tarefa e manutenção mostra-se importante para a eficácia do grupo. Contudo, pode acontecer de alguns grupos darem ênfase à realização da tarefa, negligenciando ou sacrificando as necessidades socioemocionais de

seus integrantes. Quando isso ocorre, os indivíduos podem redirecionar seus esforços para atos egocêntricos – tais como fazer objeções repetidamente para bloquear o progresso do grupo, questionar a competência dos demais membros, tentar dominar o grupo - para satisfazer as suas necessidades pessoais. Esses comportamentos mostram-se prejudiciais à coesão do grupo e à realização da tarefa. Assim, embora uma ênfase excessiva nas funções de tarefa possa aumentar o desempenho do grupo a curto prazo, a longo prazo pode minar a sua eficácia e a tentativas infrutíferas de socializar novos membros, bem como ao “congelamento” do grupo numa das suas primeiras etapas de desenvolvimento.

No nível socioemocional, os processos de grupo ocorrem em três dimensões: intrapessoal, interpessoal e de grupo.

A dimensão intrapessoal é decisiva na interação com os outros, pois a apreensão e a interpretação de cada situação interpessoal e grupal são influenciadas pelo repertório relacional, motivação e ideologia da pessoa. “Dificuldades intrapessoais não resolvidas aparecem nas situações de grupo, de forma direta ou indireta” (MOSCOVICI, 1999).

A dimensão interpessoal é a mais visível e marcante do grupo. Desenvolve-se em decorrência do processo de interação entre os membros e pode assumir formas afetuosas e de cooperação ou formas conflitivas, competitivas e de aparente cordialidade. “As habilidades interpessoais facilitam o estabelecimento de objetivos e metas grupais, diagnóstico e resolução de problemas, planejamento e implementação de mudanças intragrupais e intergrupais” (MOSCOVICI, 1999, p. 103).

O grupo constrói um clima emocional próprio por meio das relações entre os seus membros. A dimensão em que o grupo opera compreende os movimentos do conjunto como um todo, em seus níveis de interação intrapessoal e interpessoal, de tarefa e socioemocional.

De acordo com Bion (apud ZIMERMAN, 1995), todo grupo trabalha em dois níveis, simultaneamente. Um nível denomina-se “grupo de trabalho” e está direcionado para os aspectos conscientes da tarefa. O outro nível denomina-se “grupo de supostos básicos” e funciona obedecendo às leis do inconsciente. Esse nível opõe-se a todo processo de desenvolvimento do grupo. São três as modalidades de supostos básicos: Dependência, Luta e Fuga e Acasalamento.

O suposto básico de dependência remete ao fato de o grupo procurar apoio, proteção e segurança em um líder, e acontece em razão da necessidade de seus membros de ter alguém que os oriente.

O suposto básico de luta e fuga refere-se a uma condição em que o grupo se mostra defensivo contra qualquer situação-problema. Na modalidade de luta, o grupo tende a atacar a situação, respondendo agressivamente ao problema e, com isso, evitando tratar dele. Na fuga, o grupo esquiva-se da situação, física ou psicologicamente, ao criar um inimigo externo, ao qual atribui todos os males. Assim, evita deparar com obstáculos reais e enfrentá-los.

O suposto básico de acasalamento alude à união, em busca de apoio mútuo, de dois ou mais membros, e à sua separação do restante do grupo. Nesses casos, o grupo costuma expressar comportamentos defensivos, o que o afasta de um processo de amadurecimento e de desenvolvimento.

De acordo com Moscovici (1999), equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de maneira compartilhada. Para isso, a comunicação entre os membros do grupo deve acontecer de forma verdadeira, com estímulo de opiniões divergentes, a confiança deve ser grande para possibilitar o assumir riscos e para atingir os resultados. Os objetivos devem ser compartilhados. O respeito e a cooperação devem ser elevados e deve haver investimento constante do grupo em seu próprio desenvolvimento. Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua

própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento (MOSCOVICI, 1999).

Um grupo de trabalho autônomo é um sistema alternativo, no qual um produto inteiro é produzido por um pequeno grupo de funcionários. Os grupos são responsáveis pelo seu próprio gerenciamento, exigindo menor supervisão (SPECTOR, 2002), mas também maior maturidade emocional para trabalhar. Pesquisas demonstram que a satisfação no trabalho é normalmente maior no sistema de grupos autônomos do que nos sistemas tradicionais (CORDERY, MUELLER e SMITH, 1991; PEARCE e RAVLIN, 1987).

## 2 O caso em análise

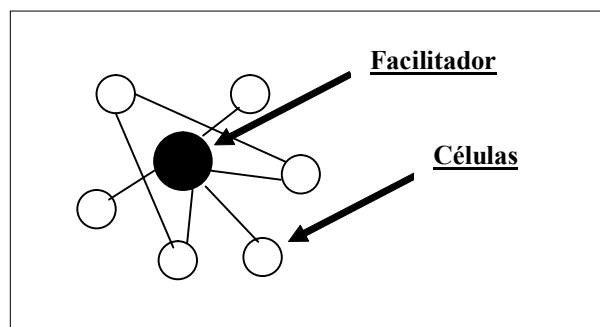
O caso em análise é o da Empresa MM, uma multinacional brasileira, líder mundial do mercado em que atua, possuindo fábricas na Itália, Eslováquia e China, com escritórios nos Estados Unidos e Cingapura. Atualmente, conta com 4.870 funcionários na matriz brasileira, situada na região metropolitana de Joinville (SC). Destes, 61 são executivos (diretores e gerentes); 99 são facilitadores (ex-supervisores); 451 são técnicos; 439 são administrativos e 3.820 são operacionais.

### 2.1 A mudança

A mudança estratégica investigada foi a implantação do Modelo Organizacional de Células Semi-autônomas, que teve como objetivo geral a delegação do gerenciamento da célula ao pessoal operacional, para eliminar a necessidade permanente de supervisão (Projeto Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, 1999, p. 2). Esse processo foi projetado em três fases, a saber:

FASE 1 – Compreendeu o período da preparação necessária para iniciar o trabalho em células. Nessa fase, a figura do Facilitador (antigo supervisor) ainda é centralizada, mas auxilia no

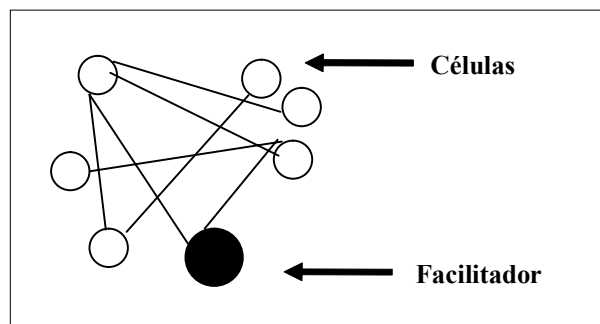
**Figura 1** – Fase 1 da implantação das Células Semi- autônomas



Fonte: Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, 1999, p. 2.

FASE 2 – É o período em que o Facilitador deixa de ser o executor para dar apoio à equipe no desenvolvimento das Células Semi-autônomas. Estas começam a assumir mais responsabilidades e maior autoridade na busca de resultados. Cada célula terá um representante que auxiliará a célula quanto ao cumprimento das metas, treinando e orientando os demais integrantes. No início, o Representante será escolhido pelo Facilitador, em consenso com a Chefia e deverá preencher alguns requisitos para ocupar a função por um ano, como: grau de escolaridade e *know-how* técnico. O exercício dessa função não está vinculado ao cargo, podendo ser assumido por qualquer integrante. Quando a célula adquirir maior maturidade técnica e emocional, o representante será indicado pelos seus integrantes.

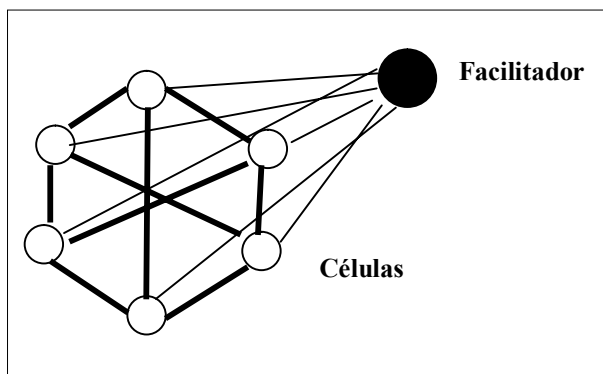
**Figura 2** – Fase 2 da implantação das Células Semi-autônomas



Fonte: Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, 1999, p. 2.

FASE 3 – Quando o nível de maturidade da célula chegar a um ponto em que não haja mais a necessidade de qualquer supervisão (figura 3), os Facilitadores poderão ser aproveitados no *staff* técnico de melhorias da Unidade, auxiliando a função gerencial (Diretor da Unidade) a atingir as metas.

**Figura 3** – Fase 3 da implantação das Células Semi-autônomas



Fonte: Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, 1999, p. 2.

Para a implantação das Células Semi-autônomas por fábrica, houve vários procedimentos, desde controle do processo (verificação de anomalias, por ex.), até treinamentos para todos os chefes de Unidade, Técnicos, Facilitadores e Operadores, com o objetivo de criar um ambiente participativo (envolvimento da equipe, motivação, comprometimento, participação em CCQ, participação em 5S, participação em TPM, participação em Programas de segurança). Adaptação de *lay out* da fábrica, desenvolvimento do posto de trabalho para o Representante, incluindo treinamentos específicos de liderança e perfil, além do desenvolvimento do sistema de informação e comunicação (mural, gestão à vista e reunião de cinco minutos) também foram desenvolvidos.

### 3 Aspectos metodológicos

Com o objetivo de averiguar a reação à mudança dos grupos envolvidos na implantação de Células Semi-autônomas da Empresa Brasileira MM, este estudo orientou-se pelos seguintes aspectos metodológicos:

- as categorias analíticas consideradas foram as seguintes: a mudança no modelo organizacional a partir da implantação das Células Semi-autônomas; as reações à mudança; a cultura organizacional e as dependências de poder. A mudança organizacional foi definida como a modificação parcial ou total na organização por meio da implementação de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou de uma mudança na filosofia, no clima ou no estilo operacional (STONER & FREEMAN, 1985). Tais mudanças no modelo organizacional foram delimitadas por meio das dimensões: forma organizacional (alterações no arranjo formal) e plano de gestão (a partir das modificações nas estratégias e liderança);
- a cultura organizacional foi apreendida mediante a identificação dos valores organizacionais, considerados como padrões de preferências racionalizados e compartilhados entre os membros e grupos da organização, que designam o que seja desejável como procedimentos a serem seguidos (ENZ, 1988), à mudança supramencionada;
- as dependências de poder (interesses) foram abordadas a partir da identificação de interesses organizacionais compreendidos como a expressão de necessidades reais ou potenciais dos indivíduos ou grupos da organização que, associadas a valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (FEUERSCHÜTTE, 1996);
- a reação à mudança foi compreendida como a manifestação de grupos sob a forma de

aceitação ou resistência, em virtude de ações implementadas na organização, com base nos valores e nos interesses organizacionais (FEUERSCHÜTTE, 1996). A reação de aceitação à mudança é desencadeada quando os valores e/ou os interesses dos integrantes dos grupos compactuam com a mudança proposta, facilitando a sua implantação. Contrariamente, a reação de resistência à mudança, manifestada a partir do levantamento de valores e/ou interesses dos integrantes dos grupos estudados, que são incoerentes com a mudança proposta, dificulta sua implantação;

- o conceito de Células Semi-autônomas foi definido pela organização estudada como a união de pequenos grupos de pessoas que possuem motivação e comprometimento com os resultados esperados; trabalham em uma mesma linha ou conjunto de máquinas que permitem fácil comunicação e interação entre elas; possuem tarefas bem definidas com metas-padrão preestabelecidas sobre os resultados esperados; têm liberdade para organizar assuntos internos à célula; apresentam limitações em funções de decisões tecnológicas e pelo fato de que as metas são definidas pela empresa, sendo, por essa razão, denominadas Semi-autônomas (Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, 1999, p. 4);
- esta pesquisa constitui um estudo de caso, com perspectiva longitudinal, uma vez que observa o comportamento da categoria analítica – implantação do novo modelo organizacional – tanto nos momentos iniciais como nos momentos posteriores à sua implantação. Para o tratamento dos dados, empregaram-se procedimentos descritivo-qualitativos. O nível de análise é o organizacional. A unidade de análise é constituída pelos grupos: dirigente e operacional;
- a população desta pesquisa compreende os dirigentes (facilitadores) e operacionais

(técnicos de manutenção, representantes e operadores). O total da amostra foi de 678 pessoas entre dirigentes e operacionais, separados em dois momentos, a saber: fase 1, compreendida entre o período de 14/06/1999 a 28/06/2000, e a fase 2, compreendida entre o período de 01/08/2000 a 10/04/2001. As fases 1 e 2 repetiram-se até 2003, em razão da entrada de novos funcionários, de integração dos funcionários em licença para tratamento de saúde, licença maternidade, ou do atraso nos cronogramas de cada Unidade.

- os dados utilizados foram obtidos em fontes secundárias e primárias. Os dados secundários foram abordados por meio de consultas a documentos, *folders*, relatórios da organização em estudo, que permitiram identificar o processo de mudança introduzida. Os dados primários foram coletados por meio do treinamento desenvolvido com os grupos. Na fase 1, aplicou-se um curso (denominado Desenvolvimento de Células (DC) – Módulo I), cujo conteúdo, eminentemente comportamental, visava desenvolver algumas habilidades nos integrantes das células e das Unidades, consideradas de grande importância para a implantação do novo modelo organizacional de trabalho em células. Tais conteúdos foram os seguintes: trabalho em equipe, cooperação, comunicação, empatia, tomada de decisão, percepção de reações à mudança, entre outros. Esse módulo de vinte horas de duração foi realizado com 14 grupos, compostos por 18 participantes em média. Cada grupo era composto por operadores, técnicos e facilitadores. Na fase 2, foi desenvolvido o DC – Módulo 2, com o objetivo de diagnosticar a evolução da maturidade de cada célula entre as fases 1 e 2, com intervalo em média de um ano entre elas. Tal módulo de quatorze horas e meia foi aplicado em 12 grupos de trabalho, compostos por 22 participantes em média, entre facilitadores, técnicos e operadores. Registrou-se cada encontro em relatório, o que possibilitou a captação e a interpretação dos processos grupais diante do objetivo pretendido.



#### 4 Análise dos Resultados

A implantação das Células Semi-autônomas na Empresa Brasileira MM provocou uma série de reações desde o início até o momento final (1999-2003). Tal processo de mudança estratégica

encontrou na empresa a reação de resistência baseada tanto no valor quanto no interesse que perpetuam o sistema organizacional, pelo menos no início do processo, conforme pode-se verificar nos Quadros 1 e 2.

**Quadro 1** - Conjunto dos Valores Organizacionais das Células compostas por Dirigentes e Operacionais

CÉLULAS SEMI-AUTÔNOMAS	VALORES DIFICULTADORES	VALORES FACILITADORES
DC - Módulo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Individualismo/desunião</li> <li>· Dependência (cultura de subordinação)</li> <li>· Imediatismo</li> <li>· Medo de ousar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Abertura para aprender</li> </ul>
DC Módulo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Individualismo/desunião</li> <li>· Dependência (cultura de subordinação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disponibilidade para resolver problemas</li> <li>· Abertura para mudanças</li> <li>· Abertura para aprender</li> </ul>

Fonte: Relatórios dos DC – Módulos 1 e 2

Os valores organizacionais encontrados na empresa em foco (Quadro 1) caracterizam dois tipos de preferências de ação: 1º) valores que dificultam a mudança: o individualismo/desunião, a dependência, o imediatismo e o medo de ousar; e 2º) valores que facilitam a mudança: abertura para aprender, disponibilidade para resolver problemas, abertura para mudanças. Os valores do primeiro tipo de preferências de ação no DC – Módulo 1 apresentam-se fortemente permeados entre os grupos estudados, não privilegiando, portanto, o movimento de mudança na organização e, conseqüentemente, favorecendo-lhe a reação de resistência. Ainda no DC – Módulo 1, os valores do segundo tipo de preferências de ação apresentam-se permeados entre os grupos, mesmo em menor escala, sugerindo espaço para a reação de aceitação à mudança introduzida.

Os valores do primeiro tipo no DC – Módulo 1 mostraram-se em maior abrangência do que os facilitadores. Por exemplo, o **individualismo** é fortemente marcado entre os operadores. É comum ocorrer o acúmulo de trabalho sobre

uma ou mais pessoas, sem que haja iniciativa por parte de outros integrantes do grupo para ajudá-los, a não ser quando solicitada pelo facilitador. De modo geral, o trabalho é individualizado, sem visão do todo. A confiança não é generalizada, e as pessoas mostram-se com dificuldades para se ouvirem, preferindo comunicações distorcidas (fofocas). Alguns grupos demonstram falta de assertividade para resolver problemas de aspecto relacional, promovendo a **desunião**, também encontrada no DC- Módulo 2. Como no modelo de gestão de células, a interdependência entre as tarefas e os membros mostra-se relevante para o desempenho grupal, os membros deveriam interagir mais, com uma comunicação eficaz e níveis mínimos de conflito, apesar de que o fato de um grupo ter falhas na comunicação, ter uma liderança empobrecida e/ou altos níveis de conflito, não significa, por si só, que terá baixo desempenho (ROBBINS, 2002). Pode acontecer de dar-se ênfase na realização da tarefa, em detrimento das necessidades socioemocionais de seus integrantes. A curto prazo, o desempenho grupal pode permanecer

alto, mas, a longo prazo, pode minar a sua eficácia (MOSCOVICI, 1995). Segundo Bowditch e Buono (2000), para sobreviver à passagem do tempo, um grupo precisa ser produtivo em termos de atingimento de metas e objetivos e atender às necessidades emocionais e de bem-estar pessoal de seus integrantes. Contudo, há motivo para preocupação se ocorrer o individualismo/desunião ainda fortemente marcados na fase 2 do DC.

A **dependência** dos grupos perante uma figura de autoridade mostrou-se fortemente compartilhada no momento inicial da mudança, já que as pessoas da organização em estudo estavam habituadas a trabalhar sob supervisão direta, que direcionava e delegava atividades. Durante o DC – Módulo 1, apareceram várias reações emocionais por parte dos operadores, como: sensação de estar perdido, raiva, medo, receio de errar, entre outras, que inviabilizaram, num primeiro momento, o comportamento autônomo. Até mesmo no DC - Módulo 2, no qual todos os operadores e facilitadores já haviam passado pelo programa de desenvolvimento, esse comportamento de busca por uma liderança, agora na figura do Representante, ainda é notória. Ou seja, percebeu-se que pelo menos em alguns grupos ainda há a necessidade de criar um líder para direcionar, isentando os demais integrantes da responsabilidade pelo que acontece na célula de trabalho, o que impede, que os membros do grupo aprendam a fazer por si mesmos, busquem autonomia e assumam riscos. Uma das modalidades pesquisadas por Bion (apud ZIMERMAN, 1995), encontra-se, fortemente, na pesquisa realizada, caracterizada pela dependência que remete ao movimento do grupo em busca de apoio, proteção e segurança em um líder. Porquanto, se tal movimento persistir, ele opor-se-á a todo processo de desenvolvimento do grupo pela busca de sua autonomia.

O **imediatismo** aparece fortemente na primeira fase, pois é um valor que reforça a cultura da improvisação, já que há muitos

anos o operacional dessa empresa tem trabalhado sem o hábito de planejar ações, reforçando com isto a abordagem de urgência, que é incompatível com qualquer estratégia que promova a gestão compartilhada e o planejamento de ações.

Como é uma empresa com a sua história focada na gestão de pessoas, de maneira autocrática, em que não era permitida a participação ou o questionamento dos funcionários em relação à atitude do supervisor (autoridade), no momento em que a empresa resolve alterar sua forma de gestão, o grupo mostra-se **receoso** para **ousar**.

No DC –Módulo 2, percebe-se uma minimização dos valores dificultadores em relação ao Módulo 1, e um acréscimo nos valores do segundo tipo de preferências de ação. Nesse momento, o grupo mostra-se mais **aberto à mudança** e com maior maturidade, quando seus membros assumem que possuem dificuldades, mas que acreditam na mudança e estão buscando ações para melhorias, demonstrando **abertura para aprender e disponibilidade para resolver os problemas**. Percebem que estão se adequando ao trabalho em célula, aos poucos. Nesse sentido, Enz (1986, p. 29) comenta que os valores organizacionais são “[...] estados preferenciais culturalmente aceitos, penetrantes e duradouros, mas capazes de serem mudados. Os valores influenciam como as organizações são desenhadas e não são uniformemente compartilhados por todos os subgrupos organizacionais”.

Os valores encontrados durante as duas fases da implantação da mudança estratégica estudada delinearão o que Morgan observa: que nas organizações “[...] existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (1996, p. 131).

**Quadro 2** - Conjunto de Interesses Organizacionais das Células compostas por Dirigentes e Operacionais

CÉLULAS SEMI-AUTÔNOMAS	INTERESSES DIFICULTADORES	INTERESSES FACILITADORES
DC - Módulo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Medo de perder emprego</li> <li>· Manutenção do <i>status quo</i></li> <li>· Chefias autocráticas</li> <li>· Falta de fluidez na comunicação</li> <li>· Falta de reconhecimento</li> <li>· Desrespeito aos horários de intervalos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disponíveis para aceitar pequenas mudanças</li> </ul>
DC Módulo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de reconhecimento</li> <li>· Chefias autocráticas</li> <li>· Desrespeito aos horários de intervalo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sentem-se mais livres (à vontade) e responsáveis pelo seu trabalho.</li> </ul>

Fonte: Relatórios dos DC – Módulos 1 e 2

Ao analisar os interesses predominantes na Empresa Brasileira MM, por ocasião da implantação das Células Semi-autônomas, percebeu-se que interesses dificultadores para aceitar a mudança proposta ocorrem em maior incidência do que os interesses facilitadores, conforme demonstrado no Quadro 2.

No DC - Módulo 1, as pessoas pareciam apreensivas com “seu futuro” na organização, bem como em relação aos motivos pelos quais estariam passando pelo treinamento. Apesar de o discurso dos gestores ser de confiança, sugerindo que as pessoas aproveitassem o treinamento para se desenvolver e ampliar horizontes, e que não haveria corte de pessoal, os participantes sentiam-se ameaçados, com medo de perder o emprego, existindo um clima de desconfiança durante boa parte de treinamento. Então, os interesses de **manutenção do emprego** e de **manutenção do *status quo*** sugerem que qualquer movimento que promova a não satisfação destes pode funcionar como reação de resistência à mudança. Segundo Hinings e Greenwood (1988), os grupos valorizam o que está diretamente associado à sua interpretação do que seja congruente em termos de seus interesses. Para alguns facilitadores, isso promove uma competição predatória, pois as pessoas que se sentem ameaçadas passam a tomar atitudes de defesa, fantasiando que tais comportamentos lhes trarão maior segurança.

Alguns grupos demonstraram insatisfação por se sentirem obrigados a participar do treinamento. Questionaram fortemente se os facilitadores (antigos supervisores) estavam recebendo treinamento, já que muitos deles continuavam a gerenciar os grupos de trabalho de forma **autocrática**, impondo decisões que, na visão dos operadores, tornaram-se incoerentes com a natureza do programa proposto. Essa reclamação permanece forte também no Módulo 2. Segundo Provis (1996), os interesses estão relacionados intrinsecamente com as escolhas individuais e vantagens privadas.

As organizações podem ser compreendidas também a partir da idéia de sistema político, no qual os interesses de grupos são perseguidos e alcançados pelo confronto de um grupo com outro, no que tange a obter vantagens (HININGS & GREENWOOD, 1988), quando os operadores se sentem incomodados em participar de algo com que não concordam e quando os gestores argumentam que o grupo não está preparado para gerir-se. Alguns gestores não passaram pelo processo de treinamento ao mesmo tempo que sua célula de trabalho, o que ocasionou um descompasso de entendimento e de atuação. Na opinião dos operadores, esses gestores deveriam dar o exemplo. Por sua vez, alguns grupos mostraram-se dependentes e desejosos de uma figura de autoridade, para decidir por eles. Outros grupos demonstraram maturidade suficiente para gerenciar-se como célula de trabalho, mas o facilitador ainda

portava-se de forma autoritária. Parecia haver um sentimento de perda de poder, apesar de o discurso organizacional privilegiar o aproveitamento desses supervisores como *staff* de melhorias, redirecionando-os para outras atividades estratégicas. Tal fato vem confirmar o que Bacharach e Lawler (1980) comentam sobre a organização ser analisada com relação ao sistema de barganhas políticas; para esses autores, os grupos de interesses esforçam-se para influenciar decisões que os afetem favoravelmente na organização, tendo os executivos do nível estratégico papel importante neste tipo de processo (FINKELSTEIN, 1992). Na opinião de alguns facilitadores, ainda falta o real entendimento do papel do facilitador no desenvolvimento de uma célula semi-autônoma, o que reforça a cultura da subordinação.

Na sua maioria, os grupos não demonstraram conhecimento prévio do projeto, alegando que a comunicação entre os gestores e as células de trabalho não ocorreu de forma fluida, o que dificultou o entendimento e aceitação do novo modelo. Demonstraram descrença no programa, argumentando que “será mais um curso sem aplicação prática”. O *feedback* é pouco utilizado em algumas células ditas imaturas em termos relacionais. A comunicação não fluiu entre o representante e a célula, e os operadores não buscaram informações atualizadas nos respectivos quadros de avisos espalhados pela empresa. Muitos deles comentaram que estavam ali em seu horário de folga, não conseguindo descansar a contento. O impacto dos processos do grupo sobre o seu desempenho e a satisfação de seus membros é moderado pelas tarefas que o grupo está realizando. Se houver alto grau de interdependência entre as tarefas a serem executadas, os membros terão de interagir mais. Portanto, uma comunicação eficaz e níveis mínimos de conflito mostram-se relevantes para o desempenho grupal.

Os operadores queixaram-se de que na empresa não há uma cultura de reconhecer o trabalho realizado, quando as metas são alcançadas ou quando trabalham horas extras, por “vestirem a camisa” da empresa. A insatisfação agrava-se

quando passam meses sem intervalo para descanso e isso é reconhecido. Importante ressaltar que o reconhecimento solicitado não é meramente o econômico, mas principalmente o moral, já que a cobrança por resultados é muito grande.

No DC – Módulo 2, os operadores argumentaram que houve maior responsabilidade funcional e diversificação, sem a mesma proporção de retorno financeiro. Houve grupos que apenas se diziam “injustiçados” em termos de benefícios que recebiam da organização *versus* o número de atividades/ funções que assumiram, depois da implantação da célula de trabalho. Alegaram que se sentiam bem em trabalhar em célula, pois o trabalho ficou melhor, mas a compensação não estava adequada, e isso tornava as pessoas desmotivadas.

Quando o Representante assume a função, tem sido comum arranjar depois outra função e não voltar mais para trabalhar na linha. Alguns facilitadores alegaram que não há operador com perfil adequado para assumir a função de Representante, além de não haver tempo hábil para que ele seja treinado. Nesse sentido, alguns representantes não compreenderam seu verdadeiro papel, atuando de forma muito semelhante aos antigos supervisores.

Alguns grupos demonstraram falta de assertividade para resolver suas dificuldades de relacionamento interpessoal, com comunicações distorcidas a respeito dos integrantes dos grupos, que não são expostos diretamente às pessoas envolvidas. Poucos grupos demonstraram comportamento de união, por meio de disponibilidade para se relacionar de forma adequada, com baixa incidência de conflitos, e com interesse em aprender coisas novas.

Neste módulo, percebeu-se que as pessoas demonstraram maior satisfação em trabalhar em células, por sentirem-se mais livres e responsáveis pelos resultados de seu trabalho, apesar de ainda existirem grupos que tendiam a voltar a comportamentos passados, como trabalho individualizado, não parecendo acreditar na idéia de células.

De forma geral, os grupos, mesmo depois de um ano de atividades na nova forma de gestão, apresentavam dificuldades para trabalhar com ela. Mas, de modo unânime, concordavam que houve melhora significativa do tratamento interpessoal entre as pessoas das células, no planejamento e no foco dos resultados e que isso facilitou mais o próprio entendimento do processo de trabalho. No entanto, percebiam que a empresa precisava melhorar processos para conseguir que essa nova mentalidade se constituísse em uma realidade e também que o alcance dos resultados havia ficado mais fácil depois da implantação do trabalho em célula, e que conseguiram resolver alguns problemas antigos. Percebiam que precisavam treinar para melhorar o processo decisório, a comunicação e a cooperação entre eles.

## 5 Conclusão

No presente estudo, buscou-se identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e se as dependências de poder por meio dos interesses organizacionais, nos diversos grupos celulares da Empresa Brasileira MM, atuaram como fonte de aceitação ou de resistência ao novo modelo de gestão. Tal modelo promoveu mudanças estratégicas (NADLER & TUSHMAN, 1990), por alterar predominantemente a sua forma de gestão individualista para o desenvolvimento de células de trabalho, em toda a organização.

Os valores organizacionais encontrados caracterizam dois tipos de preferências de ação: 1º) valores que dificultam a mudança: o imediatismo, o individualismo, a dependência e o medo de ousar e 2º) valores que facilitam a mudança: abertura para aprender, abertura para mudanças e disponibilidade para resolver problemas.

No DC – Módulo 2, percebe-se uma minimização dos valores dificultadores, em relação ao Módulo 1, e um acréscimo nos valores do segundo tipo de preferências de ação. Observa-se que, nesse momento, o grupo mostra-se mais aberto à

mudança e com maior maturidade quando seus membros assumem que possuem dificuldades, mas que acreditam na mudança e estão buscando ações para melhorias. Percebem que estão se adequando ao trabalho em célula, aos poucos.

Ao analisar os interesses predominantes na Empresa Brasileira MM, percebeu-se que interesses dificultadores para aceitar a mudança proposta ocorreram em maior incidência do que os interesses facilitadores, concluindo-se que qualquer movimento que promova a não satisfação desses interesses pode funcionar como reação de resistência à mudança.

Assim, pôde-se concluir que a Empresa Brasileira MM reagiu à introdução de células semi-autônomas de modo resistente tanto nos valores quanto nos interesses organizacionais, já que ambos promovem a perpetuação do sistema. Percebeu-se maior resistência na implantação do processo. Depois de maior conhecimento e interação com a mudança, notou-se que houve alterações nos valores organizacionais para a reação de aceitação, confirmando Enz (1986, p. 29), quando comenta que os valores organizacionais são “[...] estados preferenciais culturalmente aceitos, penetrantes e duradouros, mas capazes de serem mudados”, mas que permaneceram resistentes no que compete às dependências de poder.

## Referências

- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. **Power and Politics in Organisations**. São Francisco e Londres: Jossey-Bass, 1980.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ENZ, C. A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. Ann Arbor, Michigan: Uni Research Press, 1986.
- \_\_\_\_\_. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Cultura Organizacional e Dependências de Poder: A mudança estrutural no centro de informática e automação do Estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC, 1996.

FINKELSTEIN, S. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 505-538, 1992.

FISCHER, A. L. Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma Discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change.** New York: Brasil Blackwell, 1988.

\_\_\_\_\_.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULIS, L. M. Values and Organizational Structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da Estrutura Organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42 -71, 1993.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 4.ed. Rio

de Janeiro: José Olympio, 1995.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. **California Management Review**, p. 77-97, 1990.

Projeto de Aperfeiçoamento do Modelo Organizacional Células Semi-autônomas, Santa Catarina, 1999.

PROVIS, C. Unitarism, Pluralism, Interests and Values. **British Journal of Industrial Relations**, v. 34, n. 4, p. 473-495, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2002.

SIMS, D.; FINEMAN, S.; GABRIEL, Y. **Organizing and organizations.** Sage, 1993.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STONER, J. A. F.; FREEMANN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 32-39, Abr./Jun. 1991.

ZIMERMAN, D. E. **Bion: da teoria à prática.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

WILSON, D. C. **A Strategy of Change.** London: Routledge, 1992.