

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

ANDERSON SANITA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL:
O CASO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL C.VALE**

PORTO ALEGRE

2015

ANDERSON SANITA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL:
O CASO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL C.VALE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Eder Henriqson

PORTO ALEGRE

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S227m Sanita, Anderson

Mudança organizacional e cultura organizacional: o caso da cooperativa agroindustrial C. Vale / Anderson Sanita. – Porto Alegre, 2015.

112 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia.

Orientador: Prof. Dr. Eder Henriqson

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Cultura organizacional. I. Henriqson, Eder. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título.

CDD (22. ed.) 658.406

Bibliotecária: Cler Rosane Coldebella Muraro CRB 9/1430

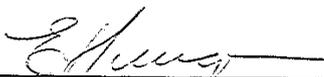
Anderson Sanita

Mudança Organizacional e Cultural Organizacional: O caso da Cooperativa Agro Industrial C. Vale

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 15 de maio de 2015, pela Banca Examinadora.

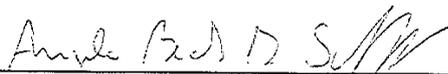
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Eder Henriqson
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Christine da Silva Schoeder



Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer



Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Dedico este trabalho para meu pequeno irmão Marcus Vinícius Lulu, (*in memoriam*). Minha fonte de inspiração pela vida.

AGRADECIMENTOS

Nesses últimos meses diante de tantas leituras técnicas, sentia um vazio de literatura para a alma! Ler Machado de Assis, Clarice Lispector, Sêneca ou ainda Oscar Wilde ou todos eles e outros, enfim! Falo desses porque gosto, porque me marcam. Sêneca fala e é oportuno dizer, quem acolhe um benefício com gratidão, paga a primeira prestação da sua dívida. Então, por gratidão, que prezo e pratico, toda gratidão a Deus por me permitir a convivência com minha amada mãe Dona Nice, meu pai Eduardo, meus irmãos Carlos Eduardo e Marcus Vinícius (lá do céu). À minha mulher Tatiane pela compreensão e companheirismo. Ao meu estimado filho Marcus Vinícius pelo carinho.

Seria também muito egoísmo imaginar que a busca por conhecimento, pelo estado da arte dessa Dissertação, pudesse ser um ato solitário. Volta-se a Sêneca para lembrar que ninguém chega a ser sábio por acaso ou ao Wilde para quem crer é muito monótono, a dúvida é apaixonante! Ora, a dúvida pelo mestrado e tudo que o cerca foi apaixonante e, não por acaso, precisamos de ajuda, de orientação. Nesse caso, tudo foi possível nessa dissertação com o Professor Eder Henriqson, meu orientador, meu amigo, minha gratidão e reconhecimento pela exemplar relação entre orientando e orientador. Uma lição! Até chegar ao mestrado outros professores contribuíram positivamente para com meu aprendizado na época da graduação na FAE, Professor Marcelo Jonhsson, esse meu grande amigo, Manoel Knopfholz e Roberto Zurcher.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho, sem reservas, obrigado pelo apoio e pelo incentivo, Magnífico Reitor do IFPR, Professor Irineu Mário Colombo, aos Pró-Reitores, Professor Ezequiel Westphal, Ezequiel Burkarter e Valdinei Costa. Do mesmo modo agradecer dois grandes amigos, Professor Vicente Estevan Sandeski, Luiz Carlos Eckstein, José Barbosa Dias Júnior e Sebastião Cavalcante Neto.

Aos meus amigos e companheiros de mestrado, especialmente ao Jorge Alderete pelo exemplo de superação e à Jaqueline Gurgacz por proporcionar essa importante fase em nossas vidas, além do Jerson Krack, Odirlei, Vitor, Alceu, Paulo, Gilmar, Luciana, Vandete, Marciana, Patrícia, Jussara, Andreia, Dirleia, Michelle, Katia e o Mark. A vocês, obrigado pelos grandes momentos compartilhados, fraterno abraço!

Aos professores do PPGAd, obrigado pelas discussões, pelas provocações, pelas inquietudes, pelo aprendizado! Ao Professor Peter Bent Hansen e à Professora Maira de Cassia Petrini obrigado pelos imprescindíveis apontamentos na Qualificação. Ao Professor Peter Bent Hansen e às Professoras Christine da Silva Schoreder e Angela Beatriz Scheffer meus agradecimentos pelas profundas discussões quando da Defesa!

Aos meus amigos e amigas do IFPR Câmpus Assis Chateaubriand, obrigado pelo apoio em todos os momentos; Lis Lupatini, Regina Obama, Leiliane Alcassa, Professora Helena M. M. Costa, José Dotto Camponogara e Helton Jaques Albiero.

À Cooperativa Agroindustrial C.VALE pelo incondicional apoio à minha pesquisa, pela confiança e pelo entendimento da sua importância para o mundo e para a ciência. Especial agradecimento ao Sr. Alfredo Lang, Presidente da C.VALE pela acolhida e, em nome dele, agradecer às pessoas que contribuíram com a minha dissertação.

Ainda, se vale a pena voltar à literatura para a alma, volto com Clarice Lispector, pois “tenho cabeça, coração e me respeito. Acredito em sonhos, não em utopia. Mas quando sonho, sonho alto. Estou aqui é pra viver, cair, aprender, levantar e seguir em frente. Sou isso hoje, amanhã já me reinventei. Sou complexa, sou mistura. Me perco, me procuro e me acho. E quando necessário, enlouqueço e deixo rolar. Não me doo pela metade, não sou tua meio amiga nem teu quase amor. Ou sou tudo ou sou nada. Não suporto meio termos”.

Eu também!!!

RESUMO

Recentes pesquisas têm explorado e evidenciado que ainda há hiatos no âmbito acadêmico e organizacional sobre as mudanças organizacionais e a cultura organizacional. No intuito de clarificar a compreensão sobre a forma como as organizações implantam mudanças frente suas características culturais, diversas pesquisas têm apontado para um caminho promissor. Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar, a partir da perspectiva atual dos gestores de uma cooperativa agroindustrial, as mudanças organizacionais e identificar aspectos relacionados à cultura organizacional. O método de pesquisa empregado foi o de estudo de caso único, de natureza exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa e delineamento de levantamento histórico-longitudinal. Os dados foram coletados a partir de análise documental e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada a partir da técnica da análise de conteúdo e da triangulação. Dos dados coletados e da análise desses dados foi possível identificar e caracterizar dois episódios de mudança organizacional. A identificação e caracterização dessas mudanças ocorreu a partir da constatação da presença dos atributos de mudança organizacional apontadas na literatura. Igualmente, a pesquisa possibilitou a análise da percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais. A descrição dessas percepções ocorreu a partir da constatação da presença dos atributos da cultura organizacional na literatura. Foi possível compreender que os episódios de mudança organizacional, agroindustrialização e atividades avícolas, bem como a percepção dos atuais gestores acerca da cultura organizacional nas mudanças implementadas, a predominância por parte do grupo de Dirigentes na Cultura de Desenvolvimento, com foco nos valores como a flexibilidade, o crescimento e a inovação e, por parte dos grupos de Chefias e Técnicos predominam a Cultura Hierárquica, com foco nos valores como trabalho em equipe, participação e a preocupação com as ideias. Os resultados ainda permitiram uma abordagem para o estudo de modo que fosse possível identificar e caracterizar a mudança organizacional e descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional, reforçando as proposições de estudos anteriores e indicando caminhos para futuras pesquisas com essa temática.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Recent research has explored and demonstrated that there are still gaps in the academic and organizational level on organizational change and organizational culture. In order to clarify the understanding of how organizations deploy changes across their cultural characteristics, several studies have pointed to a promising path. This research aimed to characterize, from the current perspective of managers of an agribusiness cooperative, organizational changes and identify aspects related to organizational culture. The research method employed was the single case study, exploratory, with qualitative approach and design of historical and longitudinal survey. Data were collected from document analysis and semi-structured interviews. Data analysis was carried out using the technique of content analysis and triangulation. The collected data and the analysis of these data it was possible to identify and characterize two episodes of organizational change. The identification and characterization of these changes came from the observation of the presence of organizational change attributes mentioned in the literature. Also, the survey enabled the analysis of the perception of managers on organizational culture in organizational change. The description of these perceptions came from the observation of the presence of the attributes of organizational culture in the literature. It was possible to understand that episodes of organizational change, agro-industrialization and poultry activities as well as the perceptions of current managers about the organizational culture in the implemented changes, the dominance by the leaders of the group Culture Development, focusing on values like flexibility, growth and innovation, and by the Managers and Technicians groups predominate Hierarchical Culture, focusing on values such as teamwork, participation and concern for ideas. The results also allowed an approach to the study so that it is possible to identify and characterize the organizational change and describe the perception of managers on organizational culture, strengthening the proposals from previous studies and indicating paths for future research on this topic.

Keywords: Organizational Change. Organizational Culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Referências da Mudança Organizacional.....	30
Quadro 2 – O perfil da cultura organizacional e o quadro competindo valores	35
Quadro 3 - Os dois principais fundamentos disciplinares da Cultura Organizacional	37
Quadro 4 – Referência da Cultura Organizacional.....	42
Quadro 5 – Conceitos essenciais para a pesquisa	46
Quadro 6 – Objetivos e Etapas da Pesquisa.....	53
Quadro 7 – Principais características dos participantes da pesquisa.....	55
Quadro 8 – Objetivos específicos, constructo, variáveis e métodos	58
Quadro 9 – Detalhamento das etapas do objetivo específico primeiro.....	65
Quadro 10 – Identificação e descrição dos episódios de mudança organizacional...	74
Quadro 11 – Percepção dos gestores sobre a cultura organizacional	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competindo valores da cultura organizacional – CVF	34
Figura 2 – Desenho da Pesquisa	52
Figura 3 – Área de atuação da C.VALE.....	61
Figura 4 – Rastreabilidade	62
Figura 5 – Estrutura organizacional da C.VALE	64

LISTA DE SIGLAS

C.VALE	-	Cooperativa Agroindustrial C.Vale
ISO	-	International Organization for Standardization
BRC	-	British Retail Consortium
HACCP	-	Hazard Analysis and Critical Control Point
GAP	-	Good Agricultural Practices
GAP/CFM	-	Good Agricultural Practices/Compound Feed Manufacturing
CVF	-	Competing Values Framework
IRFC	-	Individual Readiness For Change
OCAI	-	Organizational Culture Assessment Instrument

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Contextualizando a Mudança Organizacional	21
2.1.2 Conceituando a Mudança Organizacional	24
2.1.3 Considerações para o estudo	27
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.2.1 Contextualizando a Cultura Organizacional	30
2.2.2 Conceituando a Cultura Organizacional	34
2.2.3 Considerações para o estudo	40
2.3 RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL	42
3 MÉTODO DE PESQUISA	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2 DESENHO DA PESQUISA	48
3.3 COLETA DOS DADOS.....	50
3.3.1 Entrevistas.....	50
3.3.1 Documentos	53
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO.....	57
4.1 A ORGANIZAÇÃO.....	57
4.2 A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	60

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
5.1 EPISÓDIOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA C.VALE ENTRE OS ANOS DE 1994 E 2014.....	62
5.1.1 Identificação do contexto, conteúdo e processos.....	63
5.1.2 Descrição do contexto, conteúdo e processos.....	66
5.1.3 Identificação das ações, reações e interações	67
5.1.4 Descrição das ações, reações e interações	69
5.1.5 Considerações para o Estudo.....	71
5.2 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA C.VALE ENTRE OS ANOS DE 1994 E 2014	73
5.2.1 Propensão Individual para Mudança	74
5.2.2 Orientações de valor: Controle e Flexibilidade	76
5.2.3 Orientações de valor: Interno e Externo	78
5.2.4 Valores e Normas	80
5.2.5 Considerações para o Estudo.....	81
5.3 AS RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS DA C.VALE NO PERÍODO DE 1994 A 2014.....	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO.....	100
APÊNDICE B – INSTRUMENTOS DA PESQUISA	101

1 INTRODUÇÃO

Dado o contexto econômico internacional em suas nuances complexas e instáveis, observam-se que importantes acontecimentos têm ocorrido nos últimos anos. Sob a ótica das atividades do agronegócio, segundo Ernest & Young-FGV (2011), viu-se o perecimento da fronteira agrícola em diversas regiões do mundo, as mudanças nas dinâmicas demográficas, as grandes apreensões de natureza ambiental e a crescente e preocupante busca por fontes alternativas de energia elevaram o dinamismo do agronegócio à posição estratégica no rumo da economia nacional e no fluxo internacional de comércio.

Essa dinâmica pode ser observada em escala global sob o desdobramento em dois grandes movimentos. No primeiro, sob a perspectiva da demanda, nota-se a manifestação de novos hábitos de consumo no que diz respeito à crescente exigência na segurança alimentar e pela adoção sustentável dos recursos naturais. Nas economias emergentes, de acordo com Ernest & Young-FGV (2011, p.4), “o rápido crescimento da renda média da população tem gerado pressões adicionais sobre a demanda por alimentos”. Disso decorre que o mercado de produtos da agroindústria não está apenas em expansão, mas vem assumindo um perfil qualitativo diferente do observado no passado. No segundo movimento, sob a perspectiva da oferta, observam-se processos de mudanças tecnológicas para atender às novas condições das demandas, ora em escala, ora nos padrões exigidos pelo mercado internacional. Nesses *inputs* tecnológicos para a agroindústria figuram-se a biotecnologia, a tecnologia da informação e os métodos de gestão empresarial e das cadeias de suprimentos.

Em linhas gerais, “espera-se um crescimento significativo no comércio internacional de alimentos e de matérias-primas de origem agrícola no horizonte até 2030” conforme Ernest & Young-FGV (2011, p.6), e destacam ainda que no período entre 1995 e 2005 o Brasil conquistou a liderança nas exportações mundiais de álcool e carne de frango. Além disso, obteve avanços significativos em mercados que, até 1995, eram considerados não tradicionais para o segmento exportador agroindustrial, como é o caso dos alimentos processados, e obtiveram um rápido avanço no mercado externo.

Ainda para Ernest & Young-FGV (2011, p.7), considerando os principais *players* nos mercados de alimentos e matérias-primas agrícolas, “o Brasil é o país em que foram observados os maiores ganhos de produtividade no setor agropecuário entre 1960 e 2005”. Nesse período, a produtividade elevou-se a uma taxa de mais de 2% ao ano, marca superior à verificada em países como a China, Índia, Argentina, Estados Unidos e Canadá. Em anos recentes, especialmente a partir da década de 1990, esses ganhos de produtividade se expressaram na busca deliberada de inserção exportadora, no aumento da importância das atividades de processamento de alimentos e no esforço de inovação. Os ganhos de produtividade em toda a cadeia da agroindústria sustentarão a conquista de novas fatias de mercado, tanto de produtos processados quanto de matérias-primas de origem agrícola. Assim, a sustentação da competitividade no setor repousa, primordialmente, na capacidade de responder aos desafios do mercado internacional, o que exige esforços de inovação e obtenção de diferenciais tecnológicos.

Inserida nesse contexto está a Cooperativa Agroindustrial C.VALE. Uma organização com meio século de existência que atende o mercado nacional e exporta alimentos, principalmente à base de carne de frango, para mais de 150 países. Para que isso se tornasse possível, essa organização passou por um processo de modernização, iniciado na década de 90 e sendo considerada hoje uma das maiores empresas da América Latina.

Dado esse contexto e nesta época de intensa competição global, o ritmo das mudanças é cada vez maior. Muitas dessas iniciativas transformacionais foram desenvolvidas a fim de melhorar o desempenho organizacional e de continuarem sendo competitivas, uma vez que, enquanto alguns estudos têm destacado altas taxas de falhas na implementação de mudanças, outros trabalhos têm negligenciado questões importantes como a propensão individual para mudanças, a postura contextual das organizações, os paradigmas de gestão de mudanças, a cultura organizacional e os valores organizacionais como mecanismos de influências nas mudanças organizacionais e o comportamento das organizações frente às reações dos indivíduos quanto às mudanças organizacionais (PETTIGREW, 1985; 1987; 2012; OREG, VAKOLA, ARMENAKIS, 2011; SOPARNOT, 2011; SCHEIN, 2009; MUMFORD et al., 2002; CAMERON e QUINN, 2011; CHOI e RUONA, 2011; HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014; WETZEL e VAN GORP, 2014).

Na tentativa de descrever ou de entender a mudança organizacional, inevitavelmente, pressupõe-se um entendimento integrado das organizações (VAN TONDER, 2004). É desse entendimento que a teoria das organizações precisa negociar dois obstáculos, a qualidade acadêmica e a relevância prática dos estudos acerca de mudança organizacional (PETTIGREW, WOODMAN, CAMERON, 2001). Há pouco consenso sobre a forma de avaliar os processos de mudança organizacional. Nesse sentido, há um conjunto de ideias que podem ser proveitosamente combinadas de uma forma consistente, oferecendo uma base lógica ao introduzir novos caminhos através da integração de argumentos de fragmentos, desenvolvendo então uma base lógica multinível para o entendimento da mudança organizacional (JACOBS, VAN WITTELOOSTUIJN, CHRISTE-ZEYSE, 2013).

Ao considerar, entre outros fatores relacionados ao contexto em que as organizações estão inseridas, a cultura organizacional é reconhecida como sendo um dos fatores mais importantes quando relacionada à abertura individual para mudanças organizacionais. Além disso, surpreendentemente há uma falta de estudos empíricos que investiguem a influência de todos os tipos de cultura organizacional para com a abertura individual para mudanças. Há também um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação de mudanças, podendo aquela funcionar com um *driver* ou uma barreira para novas iniciativas de mudança, que a cultura organizacional também influencia o desempenho da organização e que ignorar os efeitos da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para novas mudanças (ABDUL RASHID, SAMBASIVAN, ADBUL RAHMAN, 2004; JONES, JIMMIESON, GRIFFITHS, 2005; KWANTES e BOGLARSKY, 2007; KOU e KOU, 2010; NAOR, LINDERMAN, SCHROEDER, 2010; BAIRD, HU, REEVE, 2011; CHOI e RUONA, 2011; HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014).

Contudo, ainda que se considere o relevante avanço científico e da persuasiva aplicação da cultura organizacional e da mudança organizacional entre as organizações, há ainda hiatos abertos para novos estudos, entre os quais, a) investigar a influência de todos os quatro tipos de cultura organizacional sobre a propensão individual para mudanças organizacionais; b) investigar a influência dos valores frente às mudanças organizacionais; c) investigar a capacidade das

organizações implementarem mudanças frente suas características culturais (HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014; SOPARNOT, 2011).

Essa investigação que se apresenta como um estudo de caso único, de natureza exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa e delineamento de levantamento histórico-longitudinal, abordou um desses hiatos, principalmente o da capacidade das organizações implementarem mudanças frente suas características culturais, ainda que também, inevitavelmente, tenha sido abordado a influência da cultura organizacional sobre a propensão individual para mudanças organizacionais, contribuindo, por um lado, no campo organizacional do setor agroindustrial, por outro lado, no campo teórico de cultura organizacional e de mudança organizacional.

Assim, apresenta-se ao longo desta pesquisa a caracterização das mudanças organizacionais e a identificação dos aspectos relacionados à cultura organizacional por uma organização do ramo do agronegócio, especificamente uma agroindústria brasileira: a Cooperativa Agroindustrial C.VALE.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

Estudos como os de Armenakis, Harris e Mossholder (1993), Clegg e Walsh (2004), Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), Holt, Armenakis, Field (2007), Skih (2011) e Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014), mostram que a área de gestão de mudanças estabeleceu que a propensão individual para mudanças é um dos fatores mais significativos para a implementação bem-sucedida de mudança organizacional.

Embora não se tenha um consenso quanto à definição de mudança organizacional, nesta pesquisa utilizou-se dois autores que convergem nas definições. Pettigrew (1987, p.666) postula que a mudança organizacional “é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo”. Já Soparnot (2011), enfatiza a mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações. Por esses elementos, tal qual visto em Pettigrew (2012), se propõe entender a capacidade de mudança como Soparnot (2011, p.641) sendo a “capacidade da organização para

produzir soluções, de conteúdo, que respondem à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses processos de mudança com sucesso dentro do próprio contexto organizacional”.

Por cultura organizacional, entende-se que o conceito mais difundido na literatura, sendo, portanto, também usado nesta investigação a definição de Schein (2009, p.16) onde cultura organizacional é um “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Schein (2009) ainda reforça o conceito de cultura organizacional simplificando-a, dizendo que se pode pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros e, dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura. Por definição diz Schein (2009, p.16), “a formação da cultura é sempre uma luta por padronização e integração”.

Segundo Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014), poucos estudos recentes e principalmente de natureza conceitual têm prestado atenção e focado na relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudanças. A cultura organizacional devendo ser investigada sobre a influência de todos os quatro tipos de cultura organizacional sobre a propensão individual para mudanças. A propensão individual para mudanças devendo ser investigada no sentido da aceitação ou resistência às mudanças organizacionais.

Dessa maneira, Cameron e Quinn (2011) atestam que ignorar os efeitos da influência da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para a implementação de mudanças organizacionais, dado que o diagnóstico, a avaliação e a identificação da cultura organizacional é indispensável para determinar as mudanças necessárias para aumentar a efetividade das organizações.

Além disso, importante ressaltar Walker, Armenakis, Bernerth (2007) ao tratarem como as mudanças organizacionais são classificadas, podendo ser fundamentais, incrementais, pontuais ou contínuas. Nesse sentido, as mudanças

organizacionais ocorridas na C.VALE estão para as mudanças do tipo fundamental, como sendo aquela que altera a característica da organização.

Este trabalho busca então caracterizar, a partir da percepção atual dos gestores, as mudanças organizacionais e identificar os aspectos relacionados à cultura organizacional ao longo dos últimos anos da C.VALE. Nesse contexto, percebe-se uma relação mais próxima entre a cultura organizacional e mudança organizacional, tal qual destacada por Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) e também a partir dos estudos de Pettigrew (2012) e de Soparnot (2011) que versam sobre a postura contextual, reforçando que nas mudanças organizacionais há inter-relações em ações, reações e interações, especialmente quanto à propensão dos indivíduos para com as mudanças organizacionais.

Vale ressaltar o relatório sobre as perspectivas do Brasil no Agronegócio da Ernest & Young-FGV (2011) em que o Brasil, no período de 1995 e 2005, conquistou a liderança nas exportações mundiais de carne de frango e de alimentos processados. Inserida nesse contexto, esta pesquisa tem como objeto de investigação a Cooperativa Agroindustrial C.VALE, uma das maiores organizações da América Latina, que industrializa e exporta alimentos desde 1994, atualmente, para mais de 150 países. Dessa estrutura, a cultura organizacional, seus padrões de pressupostos básicos, seus valores organizacionais, suas crenças, convicções e premissas, bem como a mudança organizacional, suas inter-relações, suas capacidades e paradigmas são os elementos-chave que, associados, explicam os fatores determinantes da trajetória e da consolidação dessa organização no mercado nacional e internacional.

Apresenta-se aqui o entendimento utilizado nesta pesquisa sobre a mudança organizacional como sendo aquele proposto por Pettigrew (2012) e por Soparnot (2011). Essa limitação se fez necessária pelo fato de, ao se caracterizar o constructo da mudança organizacional na organização pesquisada, restringir-se à duas variáveis: a) conforme Pettigrew (2012) em conteúdo, contexto e processo e b) conforme Soparnot (2011) em ação, reação e interação. Importante ainda destacar a limitação, por ordem da identificação dos aspectos relacionados à cultura organizacional, ter sido abordada em duas variáveis, sendo a) a propensão individual para mudanças de Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) e b) normas e valores de Hogan e Coote (2014).

Levando-se em conta as reflexões apontadas, esta investigação apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Considerando a percepção atual dos gestores da C.VALE, de que modos a cultura organizacional pode ter influenciado as mudanças organizacionais da organização entre os anos de 1994 e 2014?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar, a partir da perspectiva atual dos gestores, as mudanças organizacionais e identificar aspectos relacionados à cultura organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e caracterizar os episódios de mudança organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014;
- Descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014.

1.3 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A dissertação que se apresenta pretende contribuir com atuais perspectivas sobre a cultura organizacional e suas influências nas mudanças organizacionais. A discussão desse tema, ainda que se depare com notáveis estudos, carece de profundidade no mundo acadêmico.

Considerando o relatório da Ernest & Young-FGV (2011) sobre *as Perspectivas do Brasil na Agroindústria*, sob a qual nota-se que a compreensão entre o crescimento da indústria e seu desenvolvimento vem se transformando

significativamente nos últimos anos, de tal modo que deixaram as atividades relativas ao agronegócio em um posicionamento estratégico significativo nas demarcações dos sentidos das economias nacionais e no fluxo internacional de comércio.

Nas economias emergentes, o rápido crescimento da renda média da população tem gerado pressões adicionais sobre a demanda por alimentos. Disso decorre que produtos dos mercados relacionados à agroindústria evidencia-se, atualmente, tanto em expansão quanto em qualidade. Ao mesmo tempo, produtos que se situam nas cadeias da indústria alimentícia passaram a ser também fontes alternativas de energia, caso das matérias-primas dos biocombustíveis, o que potencializa o seu papel estratégico.

Como se vê, a C.VALE está estrategicamente posicionada nesse contexto. A cultura organizacional dessa organização vem sendo formatada desde a sua fundação e as mudanças organizacionais implementadas nos últimos anos têm sido guiadas e direcionadas na busca constante, senão obsessiva, pela qualidade na industrialização de alimentos. Hoje a C.VALE é uma das maiores organizações da América Latina, sendo reconhecida pela excelência da qualidade dos seus produtos que abastecem o mercado nacional e exporta alimentos para mais de 150 países.

Importante ainda ressaltar que o período investigado nesse trabalho teve como base uma afirmativa de Schein (2009) que fora também destacada por Fleury (2011, p.20) em que “a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo”. Embora não seja o fundador, mas o primeiro líder reconhecido pelos seus pares como sendo o primeiro a dar sentido ao processo de mudança organizacional da organização, objeto de estudo desse trabalho, a partir de 1994, ano em que fora eleito presidente da Cooperativa Agroindustrial C.VALE e que permanece até os dias atuais.

Pelo exposto até esse ponto, foi possível compreender que esta pesquisa justifica-se quando mostra *relevância* quanto ao tema proposto, que se percebeu uma *oportunidade* de estudo quanto aos constructos relacionados neste tema e que, especificamente, mostrou *viabilidade* na execução metodológica ora proposto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesse primeiro capítulo apresentou-se, sucintamente, a temática a ser explorada neste trabalho, a delimitação do tema e a questão da pesquisa e os objetivos que se pretende inferir, como também os argumentos que justificam, tanto na teoria quanto na prática, a sua realização. Buscou-se, ainda, caracterizar de forma breve a organização pesquisada, com destaque ao fato histórico que desencadeou os fenômenos analisados.

O segundo capítulo é reservado à fundamentação teórica, no qual aborda-se e discute-se a relação entre os constructos – categorias analíticas – sob investigação. São delineadas, em um primeiro tópico, algumas questões concernentes aos processos de mudança nas organizações, especialmente quanto à contextualização da mudança organizacional, à conceituação da mudança organizacional e às considerações para o estudo sobre a mudança organizacional. A seguir, apontam-se os referenciais sobre a cultura organizacional, analisando-se a contextualização da cultura organizacional, a conceituação da cultura organizacional e seus elementos como os valores e normas organizacionais e as considerações para o estudo sobre a cultura organizacional. Completando o referido capítulo, a terceira seção enfoca o nexos entre a mudança organizacional e a cultura organizacional.

No terceiro capítulo são expostos os aspectos metodológicos norteadores desta investigação. Os subcapítulos foram organizados em caracterização da pesquisa, desenho da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

No quarto capítulo encontra-se a caracterização do caso estudado. Para apresentar a organização foi necessário organizar três novos subcapítulos, sendo a visão geral da organização, a estrutura organizacional e cultura e mudanças organizacionais.

No quinto capítulo são descortinados os resultados e as discussões do caso estudado, subdivididos em quatro subcapítulos, sendo cada um deles relacionados aos objetivos específicos dessa dissertação.

Finalmente, no sexto e último capítulo, são explanadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se apresenta a fundamentação teórica que sustentará a realização da presente pesquisa, estando organizada em três subcapítulos: mudança organizacional, cultura organizacional e relação entre mudança organizacional e cultura organizacional.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Esta seção trata da contextualização da mudança organizacional, da conceituação de mudança organizacional e das considerações sobre mudança organizacional para o estudo.

2.1.1 Contextualizando a Mudança Organizacional

Toda tentativa de descrever ou entender a mudança organizacional inevitavelmente pressupõe um entendimento integrado das organizações (VAN TONDER, 2004). A mudança pode ser encarada como um estado temporal entre dois momentos estáveis de um organismo específico (LEWIN, 1947); ela pode ser vista como uma característica geral das organizações impressos nos processos de reprodução constante (CHIA e TSOUKAS, 1991), como um meio de retórica simples ao dissociar uma organização de seu ambiente dinâmico (MEYER e ROWAM, 1977), ou como tecnologia social escondendo lógicas capitalistas na gestão moderna (ALVESSON, 2011). Essa miscelânea decorrente das muitas teorias organizacionais, como tal, não é o problema, pois é um sinal de um rico debate, liderados por curiosidade e um sentido para capturar a complexidade da vida.

A mudança organizacional é um fenômeno reconhecidamente complexo e é natural que uma investigação sobre ela aborde a complexidade de várias perspectivas, relativamente complementares ou contraditórias, mas não menos importante, legítimas. Um modo para ilustrar o estado de fragmentação refere-se ao nível de agregação, o *micro* com ênfase nos indivíduos, o *meso* com ênfase nos

grupos e organizações e o *macro* com ênfase para o ambiente organizacional e as populações das organizações (JACOBS; VAN WITTELOOSTUIJN; CHRISTE-ZEYSE, 2013). Em se tratando, então, da natureza fragmentada do campo de pesquisa da mudança organizacional, tem-se que algumas pesquisas se concentram em uma perspectiva micro, analisando os aspectos psicológicos da mudança organizacional, com foco na mudança organizacional que se faz para os seres humanos, geralmente para mudar os destinatários, casos como mudança geral de Vakola e Nikolau (2005) de percepção da mudança de Weber e Weber (2001), das estratégias de enfrentamento com a incerteza de Difonzo e Bordia (1998) e mudança organizacional de estresse induzido de Jacobs, Van Witteloostuijn, Christe-Zeyse (2013).

Uma outra maneira de se observar a natureza fragmentada sobre a mudança organizacional assume a perspectiva meso ao abordar questões relacionadas ao contexto organizacional, bem como a forma como a mudança organizacional afeta e é afetada pela identificação organizacional com os processos de institucionalização, casos como os processos de grupos e identidades sociais de Van Leeuwen, Van Knippenberg, Ellemers (2003).

Ainda da natureza fragmentada sobre a mudança organizacional parte da perspectiva macro, adotando a lente da ecologia organizacional para estudar a reprodutividade estrutural e a inércia organizacional, os efeitos da mudança organizacional sobre a aptidão da organização e da competitividade e, finalmente, sobre o risco de mortalidade de organizações similares, conforme (HANNAN e FREEMAN, 1984; HANNAN, PÓLOS, CARROL, 2004; HANNAN e BARON, 2002) que ilustram essa perspectiva macro de pesquisa sobre a mudança organizacional.

Um outro ângulo do estado de fragmentação da literatura sobre mudança organizacional são as disciplinas acadêmicas, normalmente mas não restritas a estas, como a psicologia social, a sociologia e a economia normalmente mas não restritas a essas. De uma perspectiva mais aplicada, a densa e rica literatura sobre mudança organizacional é mais espalhada pelo comportamento organizacional (OREG, VAKOLA, ARMENAKIS, 2011) e as perspectivas estratégicas sobre mudança organizacional (SCHWARZ e HUBER, 2008). Essas disciplinas adotam um foco bastante estreito, concentrando-se no local de trabalho e nos aspectos individuais das organizações, por um lado Herscovitch e Meyer (2002) e Jacobs et al. (2008), e por outro lado os aspectos de desempenho para a sobrevivência das

organizações de Barney (1991), Donaldson (2001) e North (1990). Vê-se que há uma clara subdivisão de pensamento e é compreensível que as teorias de mudança organizacional, oferecidas nessas disciplinas, sejam fragmentadas ao extremo (JACOBS; VAN WITTELOOSTUIJN; CHRISTE-ZEYSE, 2013).

É possível admitir que há pouco consenso sobre a forma de avaliar os processos de mudança organizacional. Argumenta-se se é apropriado se concentrar principalmente sobre as percepções dos beneficiários da mudança, como a pesquisa psicológica faz, conforme Oreg, Vakola, Armenakis (2011) ou ainda se concentrar no bem-estar geral ou mais precisamente no risco de mortalidade da organização de Hannan e Freeman (1984), ou também na preocupação com os efeitos da mudança no banco de talentos da organização de Baron, Hannan, Burton (2001) e por fim, se seria mais apropriado olhar para a velocidade da implementação da mudança, uma vez que a velocidade impulsiona custos de oportunidade da mudança organizacional ou se será um foco sobre a relação entre mudanças nos projetos de trabalho e os resultados econômicos ou ainda sobre o crescimento e o tempo de fundação da organização de Hannan e Baron (2002) que podem gerar *insights* valiosos (JACOBS; VAN WITTELOOSTUIJN; CHRISTE-ZEYSE, 2013).

Dessa maneira, muitos desses estudos apresentam informações valiosas e o valor desses *insights*, por parte dos pesquisadores, expostos e tentados a tomar emprestado, a partir desses fragmentos de teoria, a gerarem novas explicações e derivar novas previsões. Isso, no entanto, de partir dos fragmentos de teoria separados, pode trazer riscos, já que nem sempre uma teoria está em acordo com a outra e as explicações complexas, construídas sobre as ideias que geram, podem não ter coerência. Nesse sentido que o trabalho de Jacobs et al., (2013) esculpe um conjunto de ideias que podem ser proveitosamente combinadas de uma forma consistente, oferecendo uma base lógica ao introduzir novos caminhos através da integração de argumentos de fragmentos, desenvolvendo então uma lógica multi-nível para o entendimento da mudança organizacional.

Uma vez tendo entendido a contextualização da mudança organizacional nesta seção, na próxima será possível estabelecer seu conceito.

2.1.2 Conceituando a Mudança Organizacional

Antes de delinear os elementos que guiarão esta pesquisa faz-se necessário e oportuno esclarecer os contornos teóricos acerca da conceituação e do entendimento da mudança organizacional.

Para tanto, é necessário resgatar March (1981, p.563) ao que ele chama em *notas de rodapé da mudança organizacional* como sendo “um pacote de soluções a partir de várias partes dentro de uma organização que responde a várias partes interligadas no âmbito do meio ambiente”, pois as “organizações estão mudando continuamente, rotineiramente, facilmente e responsavelmente” e que para isso “dependem de alguns processos estáveis e de respostas simples e de adaptação e interação em ambientes de mudanças”. Por essa definição, pressupõe dar sentido ao conteúdo da mudança, isto é, a solução no sentido da sua origem.

Não obstante ao conteúdo da mudança, Pettigrew (1987, p.649) se comprometeu a resolver o seguinte problema: como fazer com que as intenções dos executivos se traduzam em mudanças organizacionais genuínas?”. Pettigrew (1987, p.666) então postula que a mudança organizacional “é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo”. A parte que contribui nesse processo de mudança é a “gestão de significado”, dado que Pettigrew (1987, p.659) estabelece que “o conteúdo da mudança é, portanto, em última análise, um produto de um processo de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, embora muitas vezes expressa em termos racionais e analíticos”. Esse contextualismo teve origem naquilo que Pettigrew (1987, p.655) dissera que “muita pesquisa sobre mudança organizacional é não-histórica, não-processual e não-contextual”. Dessa avaliação culminou no triângulo de Pettigrew: contexto, conteúdo e processo. Assim, para Pettigrew (1987, p.657) o contexto foi dividido em contexto interno “na estrutura, na cultura corporativa e no contexto político dentro da organização” e no contexto externo “no ambiente social, econômico e político”; conteúdo “refere-se às áreas específicas de mudança em análise”, enquanto processo “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro”.

Sminia e Rond (2012, p.1333), ao revisarem o artigo *Contexto e ação na transformação da organização* de Pettigrew (1987), dizem que “como pode ser aferido, já havia sido estabelecido uma referência entre um ponto de vista prescritivo racional e linear sobre a gestão estratégica, muitas vezes referida como a abordagem de conteúdo e uma perspectiva mais descritiva comportamental e emergente como a abordagem de processo”, aquela favorece uma “compreensão mais ordenada e linear de formação de estratégia” e essa favorece “um mundo em que é menos ordenado e muito mais aberto em que gerentes muitas vezes são obrigados a responder aos cenários que são substancialmente tidos sem precedentes”.

Nesse sentido enfatizado por Pettigrew (2012) a ideia de uma postura contextual que combina conteúdo, contexto e processo, a mudança, portanto, deve ser analisada em vários níveis, tal qual a mudança como conteúdo sendo expressa naquilo que muda; a mudança como contexto sendo expressa no porquê da mudança ser necessária e a mudança como processo sendo expressa em como ela muda. Já Soparnot (2011) enfatiza a mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.

Por esses elementos, se propõe entender sobre a capacidade de mudança, sendo, conforme Soparnot (2011, p.641), em primeira instância, que a capacidade de mudança é a “capacidade da organização para produzir soluções, de conteúdo, que respondem à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses processos de mudança com sucesso dentro do próprio contexto organizacional”.

Há também dois conceitos que tratam da mudança organizacional em duas diferentes abordagens. A abordagem estratégica emergente, representada principalmente pela escola evolucionista de Nelson e Winter (1982) e da ecologia das populações de Hannan e Freeman (1989) que percebe um comportamento na evolução organizacional guiado pelas restrições ambientais ou até mesmo pela própria organização – seleção. A abordagem dinâmica, particularmente aquela influenciada pela visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984) e de Barney (1991) oferecem uma explicação alternativa para a evolução da organização, sendo vistas como um conjunto de recursos e habilidades – intenção. Esses dois conceitos

de mudança, entre a seleção e a intenção, permitem esclarecer a capacidade de mudar.

Considera-se então que a capacidade de mudança é a capacidade da organização para produzir resultados correspondentes – de conteúdo – para o ambiente – contexto externo – ou organizacional – contexto interno – seja por reagir às mudanças – adaptação – ou instituindo-os – pró-ação – e implementar a transição provocada por essas mudanças – processos – no coração das organizações. Essa definição, como diz Soparnot (2011), embora essencial, permanece puramente descritiva e sua capacidade de explicar a capacidade de mudança é limitada.

A seguir, será possível analisar os atributos da mudança organizacional e também observar o quadro referencial que embasa este trabalho. Segundo alguns autores, caso de Demers (1999), de Pettigrew, Woodman, Cameron (2001) e Soparnot (2005; 2011), duas abordagens estratégicas podem ser aplicadas para mudar a capacidade. A primeira consiste em elementos mais prescritivos, composta de vários modelos cujo paradigma da gestão da mudança se apoia em um conjunto de recomendações que ajudarão o processo a ser melhor administrado. Já autores como Pettigrew (1985) e Soparnot (2005) têm destacado a necessidade de se considerar a mudança a partir de uma perspectiva multidimensional. Em última análise, estes modelos se complementam e não se opõem. A capacidade de mudança é, portanto, formada a partir dos modos de implementação adotadas a partir de diferentes modelos de paradigmas de gestão (SOPARNOT, 2011).

E quando a organização for demandada pelas exigências ambientais por mudança, especialmente as mudanças organizacionais, autores como Van Der Smissen, Schalk, Freese (2013) reforçam não apenas a necessidade para identificar, mas também para utilizar as variáveis relevantes, ora consolidada nas revisões da literatura, quanto às reações à mudança organizacional do estudo proposto por Oreg, Vakola, Armenakis (2011), definindo cinco classes principais para com as mudanças, sendo:

1. Alterar o conteúdo: a mudança foi sobre o que;
2. Percepção de benefício: impacto da mudança nas pessoas;
3. Contexto interno: condições organizacionais e circunstâncias;
4. Processo de mudança: como a mudança foi implementada;
5. Características da mudança para os indivíduos: traços pessoais e circunstâncias.

Vários autores têm destacado a importância no tipo de mudanças, em se tratando de mudança organizacional, como Bouckenooghe (2010), McNamara (2006) e Rousseau (1995). O benefício ou risco percebido é levado em conta ao olhar o impacto pessoal na mudança. Já Lau e Woodman (1995) e Caldwell, Herold, Fedor (2004) indicaram que o impacto no trabalho diário e para o futuro, percebidos dentro da organização, determinam o impacto da mudança organizacional. O contexto interno é levado em conta olhando para o histórico de alterações e a frequência da mudança. O histórico de alterações refere-se à medida que um empregado percebe que as alterações passadas foram bem-sucedidas.

Nesse sentido, alguns autores retratam a importância do histórico de alterações como Wanous, Reichers, Austin (2000), Bouckenoog e Devos (2007) e a frequência de mudança como Smollan, Sayers, Matheny (2010) e Rafferty e Griffin (2006). E por fim, as características dos indivíduos para as mudanças são levadas em conta ao se observar as variáveis de controle, tais como idade, experiência profissional, nível de educação, entre outros (VAN DER SMISSEN; SCHALK; FREESE, 2013).

Assim, o eventual sucesso e os efeitos da mudança organizacional nos resultados dos empregados, como intenção para com o compromisso da mudança, pelo menos em parte, dependem das resistências ou atitudes individuais para com a mudança (OREG, 2006; VAN DEN HEUVEL e SCHALK, 2009). E para Piderit (2000) a atitude do indivíduo para a mudança é um importante determinante para o sucesso ou fracasso da mudança organizacional (VAN DER SMISSEN; SCHALK; FREESE, 2013).

Com isso, até esse ponto do trabalho, é possível traçar as considerações de mudança organizacional para este estudo.

2.1.3 Considerações para o estudo

A literatura sobre o posicionamento da teoria das organizações, em relação especificamente de mudança organizacional, trouxe importantes e significativos fatores para a compreensão desse tema tão relevante para pesquisadores e para organizações.

Como pode ser observado, são diversos os elementos compreendidos e posicionados pela teoria das organizações sobre mudança organizacional. Entender esses elementos, suas características, revela-se imprescindível para que as mudanças organizacionais possam ser identificadas.

Dessa forma, partindo da ideia de Pettigrew (1985; 2012) sobre o conteúdo, contexto e processo das mudanças organizacionais e na proposta de Soparnot (2011) de que nas mudanças organizacionais há inter-relações em ações, reações e interações, conforme se observa no Quadro 1 onde é possível ver o constructo de mudança organizacional e a definição desse constructo que está sendo adotada neste trabalho. Além disso, é possível ainda ver as variáveis que caracterizam o constructo da mudança organizacional, bem como a definição dessas variáveis adotadas neste trabalho, devidamente referenciadas.

É dessa forma que esta pesquisa buscará compreender as mudanças organizacionais pelas quais a C.VALE vem passando desde 1994.

Quadro 1– Referências da Mudança Organizacional

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO DO CONSTRUCTO ADOTADA NO ESTUDO	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ADOTADAS NO ESTUDO	REFERÊNCIAS
Mudança Organizacional	“é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo”	Conteúdo, contexto e processo	O conteúdo da mudança é: “um produto de um processo de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, embora muitas vezes expressa em termos racionais e analíticos”. O contexto foi dividido em contexto interno “na estrutura, na cultura corporativa e no contexto político dentro da organização” e no contexto externo “no ambiente social, econômico e político”; O processo “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro”.	Pettigrew, 1987; 2012
		Ação, reação e interação	“uma interação onde as variáveis das mudanças possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações”	Soparnot, 2011

FONTE: O Autor.

Assim, percebe-se que a mudança organizacional cuja definição será a base para esta investigação, segundo Pettigrew (1987, p. 666) “é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo”. As variáveis pelas quais esta investigação tratará a mudança organizacional se dá para Pettigrew (1987, p.655) que “muita pesquisa sobre mudança organizacional é não-histórica, não-processual e não-contextual” e que dessa avaliação culminou no triângulo de Pettigrew: contexto, conteúdo e processo. Assim, para Pettigrew (1987, p.657) o contexto foi dividido em contexto interno “na estrutura, na cultura corporativa e no contexto político dentro da organização” e no contexto externo “no ambiente social, econômico e político”; conteúdo “refere-se às áreas específicas de mudança em análise”, enquanto processo “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro”.

Já Soparnot (2011) enfatiza a mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações. E por esses elementos, conforme Soparnot (2011, p.641), em primeira instância, que a capacidade de mudança é a “capacidade da organização para produzir soluções, de conteúdo, que respondem à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses processos de mudança com sucesso dentro do próprio contexto organizacional”.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta seção trata da contextualização da cultura organizacional, da conceituação de cultura organizacional e das considerações sobre cultura organizacional para o estudo.

2.2.1 Contextualizando a Cultura Organizacional

Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) afirmam que poucos estudos investigativos recentes, principalmente de natureza conceitual, tenham prestado atenção quanto à relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudança. Nesse sentido, Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) trazem um estudo cujo objetivo foi preencher essa lacuna, examinando, empiricamente, a influência dos quatro tipos de cultura organizacional do modelo conhecido na literatura como sendo CVF ou ainda *Competing Values Framework*, quais sejam: de grupo, de desenvolvimento, de hierarquia e racional, a fim de dar uma perspectiva holística em vez de se concentrar sobre a influência de apenas alguns tipos de cultura organizacional sobre a propensão individual para a mudança.

A propensão individual para mudança ou *Individual Readiness for Change* – IRFC – é definida por Armenakis (1993, p.298) como “o precursor cognitivo para comportamentos de resistência ou aceitação nas questões de mudança” ou ainda a propensão individual para mudança pode ser conceituada por Jones, Jimmieson, Griffiths (2005, p.362) como sendo “a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceitam a mudança, bem como a medida em que os empregados acreditam que tais mudanças serão suscetíveis em ter implicações positivas para si e para a organização como um todo”.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é definida como sendo os pressupostos, valores e normas compartilhados pelos membros de uma organização e que esses valores e normas subjacentes afetam o comportamento dos indivíduos nessas organizações. Nesse sentido, a literatura recente no campo da gestão de mudança organizacional mostra que há um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação da mudança como se vê em Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), em Baird, Hu, Reeve (2011). Outros autores como Abdul Rashid, Sambasivan, Abdul Rahman (2004), como Hernández-Mogollon et al., (2010) e Baird, Hu, Reeve (2011) argumentam que a cultura organizacional pode funcionar como um driver ou uma barreira para a implementação de novas iniciativas de mudança organizacional.

Os resultados de muitas pesquisas mostram que a cultura organizacional influencia o desempenho da organização (KWANTES e BOGLARSKY, 2007; KUO e

KUO, 2010; NAOR, LINDERMAN, SCHROEDER, 2010; PRAJOGO e MCDERMOTT, 2011). Por outro lado, como argumentavam Cameron e Quinn (2011), que ignorar os efeitos da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para a implementação de muitas novas iniciativas de mudanças organizacionais nas organizações, considerando ainda que o diagnóstico, a avaliação e a identificação do estado atual da cultura organizacional é muito importante para determinar as mudanças necessárias para aumentar a eficácia das organizações.

Vale ressaltar, conforme Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014), que muitos pesquisadores têm construído modelos e instrumentos para medir e avaliar a cultura organizacional. Um dos modelos é o Competindo Valores – CVF – desenvolvido por Quinn (1988), conforme Figura 1, onde é possível analisar que a CVF é construída sobre dois eixos para refletir diferentes orientações de valor, sendo o eixo horizontal representando o nível em que uma organização se concentra em sua operação e funcionamento em *interno* ou *externo*, enquanto o eixo vertical representa a organização em termos de tendência em *flexibilidade* ou *controle* (DENISON e SPREITZER, 1991). Com base nessas duas dimensões são desenvolvidos quatro tipos ou quadrantes de cultura organizacional, sendo: cultura de grupo, cultura de desenvolvimento, cultura racional e cultura hierárquica.

Figura 1 - Competindo valores da cultura organizacional – CVF



FONTE: Adaptado originalmente de Quinn (1988), Denison e Spreitzer (1991) e de Haffar et al., 2014

Ainda nesse sentido com o objetivo de avaliar a cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011), desenvolveram o instrumento de avaliação da cultura

organizacional, conhecido como OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), com base no quadro de valores CVF de Quinn (1988), cujo modelo mostra seis dimensões, sendo:

1. características dominantes
2. liderança organizacional
3. gestão de pessoas
4. coesão organizacional
5. ênfase estratégica
6. critérios de sucesso

Cada dimensão é representada por quatro assertivas, relacionadas a um determinado tipo de cultura predominante:

1. hierárquica,
2. desenvolvimento,
3. grupo,
4. racional.

Quadro 2 – O perfil da cultura organizacional e o quadro competindo valores

<p style="text-align: center;">Cultura de Grupo</p> <p>Um lugar muito amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmos. É como uma grande família. Os líderes, ou chefe da organização, são considerados os mentores e, talvez até figuras paternas. A organização é mantida por lealdade ou tradição. O compromisso é alto. A organização enfatiza o benefício a longo prazo de desenvolvimento de recursos humanos e atribui uma grande importância para a coesão e moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas. A organização coloca um prêmio sobre o trabalho em equipe, participação e consenso.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura de Desenvolvimento</p> <p>Um lugar dinâmico, empreendedor e criativo para trabalhar. Pessoas esticam seus pescoços e assumir riscos. Os líderes são considerados inovadores e tomadores de risco. A cola que mantém a organização em conjunto é compromisso com a experimentação e inovação. A ênfase é sobre estar na vanguarda. Ênfase a longo prazo da organização é no crescimento e aquisição de novos recursos. Sucesso significa ganhar produtos ou serviços únicos. Ser um líder em produto ou serviço é importante. A organização encoraja a iniciativa individual e liberdade.</p>
<p style="text-align: center;">Cultura Racional</p> <p>Um lugar muito formal e estruturado para o trabalho. Procedimentos de governar o que as pessoas fazem. Os líderes se orgulham de ser bons coordenadores e organizadores, que tenham a eficiência medida. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é mais crítica. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto. A preocupação de longo prazo é de estabilidade e de desempenho com eficiência, operações suaves. O sucesso é definido em termos de entrega confiável, programação suave e baixo custo. A gestão de funcionários está preocupada com emprego seguro e previsibilidade.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura Hierárquica</p> <p>A organização orientada para os resultados. A grande preocupação é se o trabalho foi feito. As pessoas são competitivas e orientadas para o objetivo. Os líderes são os drivers de disco rígido, produtores e concorrentes. Eles são difíceis e exigentes. A cola que mantém a organização em conjunto é uma ênfase em ganhar. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O foco de longo prazo é sobre as ações da concorrência e conquista de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso é definido em termos de quota de mercado e penetração. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é força motriz da competitividade.</p>

FONTE: Adaptado de Cameron e Quinn (1999, p.95) e Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim, 2014.

As características dos tipos de cultura organizacional definidas por Cameron e Quinn (2011) são apresentadas no Quadro 2. Esses estilos de cultura são dominantes e não se excluem mutuamente.

Autores como Denison e Spreitzer (1991) argumentam que as organizações muitas vezes compreendem uma mistura dos quatro tipos culturais, em vez de apenas compreender uma exclusiva cultura e que, no entanto, um tipo de cultura pode emergir como sendo a dominante na organização. Importante ressaltar que muitos estudos têm demonstrado a confiabilidade e a validade do CVF e sua escala correspondente OCAI (AL-KHALIFA e ASPINWAIL, 2000; CHENG e LIU, 2007; YU e WU, 2009).

Dos estudos de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) tem-se uma contribuição na literatura sobre o gerenciamento de mudanças ao fornecer evidências empíricas e avançar na compreensão da relação entre os tipos de cultura organizacional e os componentes da propensão individual para as mudanças. Não apenas isso, mas também o estudo desses autores, ao contrário de estudos anteriores que consideravam a propensão individual para mudanças como um constructo unidimensional, esse considerou-o como um construto multidimensional composto de crenças das pessoas na capacidade de mudar.

Por conseguinte, os resultados dessa investigação mostraram que em comparação com outros tipos de cultura, a cultura de grupo e cultura de desenvolvimento são os tipos mais favoráveis para os componentes da propensão individual para mudanças e os tipos de cultura hierárquica e de cultura racional são as menos favoráveis. Isso indica que as organizações dominadas pelo tipo de cultura de grupo e pela cultura de adhocracia tem mais facilidade em aceitar as mudanças. Assim, os membros desse tipo de organização são mais propensos a ter níveis individuais mais elevados para aceitar mudanças. Em outras palavras, os membros da organização estarão mais dispostos a aceitar novas iniciativas de mudança.

Uma vez tendo entendido a contextualização da cultura organizacional nessa seção, na próxima será possível estabelecer o conceito para cultura organizacional.

2.2.2 Conceituando a Cultura Organizacional

Cameron e Quinn (2011) evidenciam no Quadro 2: os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional. Importante notar que o conceito de cultura organizacional surgiu inicialmente de duas raízes disciplinares diferentes. Há por um lado um fundamento antropológico ao considerar que as organizações são culturas e, por outro lado, um fundamento sociológico ao considerar que as organizações têm cultura. Dentro de cada uma dessas disciplinas foram desenvolvidas duas abordagens diferentes para a cultura, uma abordagem funcional em que a cultura emerge do comportamento coletivo e uma abordagem semiótica em que a cultura reside em interpretações individuais e cognitivas.

As diferenças vistas no Quadro 3 são distinções entre a cultura definida como um atributo possuído por organizações e cultura definida como uma metáfora para descrever organizações. Para Cameron e Quinn (2011) a primeira abordagem assume que os investigadores e os gestores podem identificar diferenças entre as culturas organizacionais, podem mudar as culturas e podem ainda medir empiricamente a cultura. Assim, a cultura prediz um potencial de outros resultados organizacionais, como a eficácia. A última perspectiva pressupõe que nada existe nas organizações, exceto cultura. Portanto, a cultura é um conceito para ser explicado independente de quaisquer outros fenômenos.

Quadro 3 - Os dois principais fundamentos disciplinares da Cultura Organizacional

		Fundamento	
		Antropológico	Sociológico
Abordagem Funcional	Foco	Comportamento coletivo	Comportamento coletivo
	Investigador	Diagnosticador, permanece neutro	Diagnosticador, permanece neutro
	Observação	Fatores objetivos	Fatores objetivos
	Variável	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
Abordagem Semiótica	Suposição	As organizações são culturas	As organizações têm culturas
	Foco	Cognições individuais	Cognições individuais
	Investigador	Nativos, não fique neutro	Nativos, não fique neutro
	Observação	Participante de imersão	Participante de imersão
	Variável	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
	Suposição	As organizações são culturas	As organizações têm culturas

FONTE: Adaptado de CAMERON E QUINN (2011).

Cameron e Quinn (2011) resgatam os estudos de Cameron e Ettington (1988) em que esses autores analisaram uma longa lista de definições publicadas sobre a cultura organizacional e observaram que, na maioria dos casos, a cultura tem sido tratada como um conjunto duradouro de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros, como observado no Quadro 3, conceitos delineados na abordagem funcional e fundamento sociológico.

Dessa maneira, para Cameron e Quinn (2011, p. 147), o mais importante nessas definições está na distinção entre o conceito de cultura organizacional e clima organizacional. Este está para atitudes temporárias, sentimentos e percepções por parte dos indivíduos, que pode mudar frequente, rápida e drasticamente. Aquela é uma mudança lenta, duradoura, implícita e inclui valores e interpretações consensuais sobre a forma de “como são as coisas na organização, em vez de como os indivíduos se sentem sobre eles”.

Importante ressaltar, até esse ponto, que o termo cultura organizacional, entende como os valores, as preferências e as inclinações dos indivíduos – cultura pessoal – da linguagem, normas e filosofias de uma nação – cultura social. Nas organizações, evidente, podem existir subculturas associadas a diferentes subunidades. A exemplo disso, a subcultura do departamento de marketing difere da subcultura do departamento de produção. Ainda assim, como dizem Cameron e Quinn (2011, p. 148), “a maioria das culturas organizacionais são como hologramas em que cada elemento separado em uma imagem holográfica existe informação única que diferencia aquele elemento em particular a partir de todos os outros. No entanto, cada elemento também contém informações comuns a partir do qual toda imagem pode ser reproduzida”.

Nesse sentido e de igual modo, Cameron e Quinn (2011) dizem que a cultura organizacional pode ser construída por subculturas exclusivas e cada uma dessas contém atributos comuns que compõem uma cultura abrangente típica de toda a organização.

Em se tratando então da conceituação da cultura organizacional, faz-se necessário lembrar que se viu na seção anterior quanto ao *framework* Competindo Valores. Nesse caso adotou-se a definição de cultura organizacional representada pela perspectiva sociológica e de abordagem funcional, qual seja, a cultura organizacional é tratada como um atributo da organização que pode ser medido separadamente dos outros fenômenos organizacionais, ou ainda relacionado à

mudança organizacional, podendo ainda ser bastante útil para prever, como diz Cameron e Quinn (2011, p.146), “quais organizações terão sucesso e quais não terão. A cultura organizacional é assumida como sendo um atributo da própria organização e, não meramente uma metáfora, para identificar quais os aspectos da cultura organizacional estão sendo considerados e como o conceito está sendo definido”.

Dessa forma, não raro, a definição mais popular de cultura organizacional pertence a SCHEIN (2009, p.16) que deu ao conceito um significado específico para as organizações, sendo “um padrão de pressupostos básicos, compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que havia funcionado tão bem que passou a ser considerado válido e, portando, poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Dado o momento em que a solução de um problema funciona reiteradamente, passa-se a aceitar essa solução como sendo a verdadeira. O que seria uma hipótese, apoiada por uma intuição, gradualmente passa a ser tratada como realidade. Nesse sentido, como reforça Schein (2009, p.28) um pressuposto básico, também concebido como suposições básicas “são diferentes do que alguns antropólogos denominam orientações de valor dominante, em que tais orientações refletem a solução preferida entre as várias alternativas básicas, mas todas as alternativas ainda visíveis na cultura e qualquer um de seus membros pode, ocasionalmente, comportar-se conforme variadas orientações bem como pelas orientações dominantes”.

Ainda nesse mesmo sentido Schein (2009, p.29) reforça que os pressupostos básicos “são aquilo que realmente orientam o comportamento, informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, e essas tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar”.

Schein (2009) ainda retrata que a cultura como um conjunto de pressupostos básicos define a que se deve prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Dessa forma, esses pressupostos básicos compartilhados que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a

funcionar. Schein (2009, p.30) assenta que “reconhecer essa conexão é importante quando se pensa em mudar os aspectos da cultura de um grupo”.

Esse conceito de suposição desempenhou um papel chave nos estágios iniciais da teoria da cultura organizacional, uma vez que o foi desenvolvido, inicialmente, em base psicológica, em que Schein (2009) definiu a cultura organizacional como se viu, enfatizando, assim, que os líderes têm um papel crítico em dar forma, reforçando a cultura de suas organizações, sublinhando que os valores, crenças, convicções e premissas inventadas, descobertas ou desenvolvidas, geralmente compartilhados e aceitos e respeitados necessariamente pelos membros deve ser interpretado como regras e normas que explicam por que e como essa organização é formada e estruturada (LACATUS, 2013).

Por outro lado Hofstede (2001) afirma que a cultura é, essencialmente, sobre como as pessoas devem se comportar, desenhando as linhas em que certas personalidades que levam as pessoas, se revela por meio de práticas, tais como os rituais ou atividades coletivas que podem ser tecnicamente desnecessárias, por exemplo, cerimônias; como os heróis ou pessoas que possuem características que são altamente valorizadas; ou ainda de símbolos ou palavras, gestos, imagens e objetos significativos para aqueles que compartilham a cultura.

A cultura organizacional é comunicada, ensinada e transferida para os membros, ajudando a organização a se adaptar às circunstâncias ambientais e integrar internamente, funcionando ainda como uma solução de problemas e até mesmo como uma ferramenta a destinar o melhor funcionamento da organização, bem como o seu processo de tomada de decisão, desempenho, eficácia e até mesmo sua posição competitiva.

Uma vez tendo entendido a cultura organizacional enquanto conceito, faz-se necessário também compreender, especificamente, sobre os valores. O valor intrínseco de *valores* é agir como princípios sociais que orientam os comportamentos e definem um quadro geral para rotinas e práticas organizacionais (HOGAN e COOTE, 2014; HATCH, 1993; O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991), sendo, portanto, um sutil mecanismo através do qual a alta administração pode exercer influência (MUMFORD et al., 2002).

Dessa forma, ao enfatizar certos valores e construindo normas correspondentes para comportamentos esperados, os gerentes podem começar a construir uma cultura organizacional que tem uma influência poderosa e convincente

sobre o comportamento dos funcionários (MUMFORD et al., 2002; TELLIS, PRABHU, CHANDY, 2009; HOGAN e COOTE, 2014).

Valores e normas, por sua vez, podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a abertura para mudanças organizacionais. Normas, então, são expectativas de comportamentos aceitáveis desempenhadas pelos membros de uma organização (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991; SCHEIN, 2009) e que derivam de valores e que se manifestam em artefatos. Considerando que os valores são os menos visíveis, artefatos representam a camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho (SCHEIN, 2009; HOGAN e COOTE, 2014).

Os valores se desenvolvem através das influências de contextos culturais e sociais (HOGAN e COOTE, 2014; DOSE, 1997; ROKEACH, 1973). Os valores defendidos dentro de um ambiente organizacional são definidos como padrões de avaliação relacionadas com o trabalho, ou o ambiente de trabalho, pelo qual os indivíduos discernem o que é considerado "certo" ou "errado" (DOSE, 1997). Os valores desempenham uma função importante orientando as normas específicas ou expectativas de comportamento dentro das organizações.

Autores como Homburg e Pflesser (2000) investigaram as diferentes camadas de uma cultura organizacional orientada para o mercado através de uma gama de indústrias na Alemanha, fornecendo um suporte da influência de certos valores, normas e artefatos sobre o comportamento dos membros das organizações, no sentido das tendências do mercado em relação às mudanças.

Hogan e Coote (2014), ao avaliarem uma cultura orientada para a inovação, entenda-se também que pode ser orientada para mudança organizacional, através das seguintes dimensões de valor: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação interfuncional, responsabilidade de funcionários, valorização dos colaboradores e assumir riscos.

Apesar de não ser diretamente observável, os valores têm uma poderosa força nas normas e comportamentos observáveis para Dose (1997) e Rokeach (1973). Dado que as normas são as expectativas sociais baseadas em valores organizacionais subjacentes e representam regras de comportamento que orientam as ações dentro dos grupos, muitas vezes, especificam sanções precisas para violar

essas expectativas (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991; HOGAN e COOTE, 2014).

Considerando que os valores fornecem uma ampla base para a cultura de uma organização, as normas proporcionam uma orientação específica para os comportamentos desejados, uma vez que, segundo Bandura (1986), os indivíduos aprendem valores, atitudes, comportamentos e habilidades através da observação de outras pessoas em um contexto social. Dessa forma, ao observar os outros, o reforço de valores organizacionais e as expectativas posteriores de comportamento específico ocorrem. Isso implica que em um conjunto de valores organizacionais subjacentes fornece uma base para promover um conjunto de normas correspondentes ou expectativas relacionadas com a mudança organizacional.

A respeito das normas, como afirmam Hogan e Coote (2013) normas fornecem ordem e significado às situações ambíguas ou incertas, proporcionando padrões contra os quais as pessoas podem avaliar a adequação do comportamento, passando, segundo a perspectiva dos mecanismos de governança, da proteção de um comportamento oportunista ao incentivo para um comportamento pró-social.

Quanto aos artefatos, para Schein (2009), correspondem às características mais explícitas e observáveis de uma cultura organizacional e para Mahler (1997) e Meyer (1995) os artefatos fornecem um contexto para os funcionários compreenderem o que se espera deles dentro da organização. Quanto às cerimônias e rituais, essas, de acordo com Higgins e McAllister (2002) revelam o que é importante em uma organização particular, e pode simbolicamente transmitir valores e normas da organização.

Os rituais, segundo Beyer e Trice (1987), que comemoram eventos de sucesso, como uma cerimônia de premiação para o sucesso de uma estratégia qualidade na cadeia de alimentos, reforçam a importância de comportamentos esperados. Rituais afirmam e comunicam aos membros da organização de uma forma mais tangível e de forma visível os valores e normas subjacentes, a fim de criar e manter a cultura organizacional.

2.2.3 Considerações para o estudo

Com base no referencial, o presente estudo estabelece o embasamento para esta pesquisa. O Quadro 4 trata das referências da **cultura organizacional**, sendo possível observar o constructo estudado e a definição adotada neste estudo, do mesmo modo é possível observar as variáveis enfatizadas no estudo bem como suas definições.

Quadro 4 – Referência da Cultura Organizacional

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO DO CONSTRUCTO ADOTADA NO ESTUDO	VARIÁVEL	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ADOTADAS NO ESTUDO	AUTORES
Cultura Organizacional	“padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”	Propensão Individual para Mudanças	À medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceita a mudança, bem como a medida em que funcionários acreditam que tais mudanças são suscetíveis em ter implicações positivas para si e com a organização como um todo.	Schein (2009) Jones (2005) Haffar (2014)
		Valores e Normas	> Valores e normas podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a propensão individual para mudanças organizacionais. > Normas, são expectativas de comportamentos aceitáveis, desempenhadas pelos membros da organização e que derivam de valores. > Valores se manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho.	Hogan e Coote (2014)

FONTE: O autor.

Como se observa no Quadro 4, a cultura organizacional segundo Schein (2009, p.16) é um “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido

por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Considerando o recente estudo de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) que trata da relação entre a cultura organizacional com a abertura individual para mudanças, considerando ainda os estudos de autores como Abdul Rashid, Sambasivan, Abdul Rahman (2004), como Hernández-Mogollon et al., (2010) e Baird, Hu, Reeve (2011), esses argumentam que a cultura organizacional pode funcionar como um driver ou uma barreira para a implementação de novas iniciativas de mudança organizacional e, especialmente o estudo de Jones, Jimmieson, Griffiths (2005, p.362) sobre o reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação da mudança, é possível empreender que a cultura organizacional, tal qual proposta nesta investigação, possa ser estudada e analisada tendo a perspectiva da propensão individual para mudanças como sendo uma variável irrefutável, axiomática, uma vez que “a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceitam a mudança, bem como a medida em que os empregados acreditam que tais mudanças serão suscetíveis em ter implicações positivas para si e para a organização como um todo”.

Análogo à variável da propensão individual para mudanças está outra variável adotada nesta investigação, os valores e normas. Ao considerar o recente estudo de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) que versa sobre a relação entre a cultura organizacional com a abertura individual para mudanças teve como embasamento os estudos de Quinn (1988) e de Denison e Spreitzer (1991), especificamente sobre o *framework* competindo valores. Dessa forma, destacam-se que esse *framework* trata de diferentes orientações de valor. Sendo assim, essas diferentes orientações de valor não se confundem com novas ou outras variáveis nesta investigação. A variável em análise são os valores e normas que, segundo Hogan e Coote (2014), podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a propensão individual para mudanças organizacionais. Normas são expectativas de comportamentos aceitáveis, desempenhadas pelos membros da organização e que derivam de valores e que valores se manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são

manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, ritos, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho.

Na próxima seção estabelece-se umnexo entre a mudança organizacional e a cultura organizacional no intuito de clarear o tema desse trabalho com o problema e objetivos da pesquisa.

2.3 RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Importante ressaltar que esta investigação teve a preocupação em posicionar-se na mudança organizacional e para isso foi necessário, primeiro, entender a contextualização da teoria das organizações que versa sobre esse constructo. O resultado contextual, como afirmam Wetzel e Van Gorp (2014) é que o estado da arte da teoria das organizações em relação à mudança organizacional é confuso e de consideração teórica pouco consistente e que, além disso, há um grande e crescente corpo de pesquisas sobre esse tema. No entanto, como alerta Pettigrew (1985; 1987; 2001; 2012), há uma fragmentação de teorias de mudança organizacional com diferentes perspectivas, ora complementares, ora contraditórias.

Ao entender a contextualização da teoria das organizações quanto à mudança organizacional, foi necessário, num segundo momento, analisar o conceito de mudança organizacional. Para isso, importante destacar Pettigrew (1987; 2012) quando enfatiza a ideia de postura contextual que combina conteúdo, contexto e processo, ou seja, a mudança organizacional deve ser analisada em vários níveis tal qual a mudança como conteúdo, expressa naquilo que muda, como processo, expressa em como ela muda, e como contexto, expressa no porquê da mudança ser necessária.

Importante também para esta investigação a ideia de Soparnot (2011) sobre mudança organizacional como sendo uma interação onde variáveis possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.

Paralelo ao que se viu com o constructo da mudança organizacional e, além do mais, dado o problema de pesquisa desta investigação, foi necessário também compreender o constructo da cultura organizacional e, para tanto, viu-se a

contextualização do campo da cultura organizacional com a mudança organizacional. O resultado disso foi, segundo Haffar (2014), que poucos estudos tenham prestado atenção quanto à relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudanças. Já autores como Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) mostram que existe um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação de mudanças.

Uma vez compreendido a contextualização do campo da cultura organizacional com a mudança organizacional, buscou-se conceituar a cultura organizacional.

Para tanto, foi necessário embasar esta pesquisa em Schein (2009), considerado como sendo um dos autores mais influentes no campo da pesquisa sobre cultura organizacional cuja conceituação revela um padrão de pressupostos básicos, compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que havia funcionado tão bem que passou a ser considerado válido e, portanto, poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Nesse sentido, tanto em conceito quanto em contexto, também foi necessário enfatizar os valores e as normas organizacionais que, segundo Hogan e Coote (2014) são manifestados em artefatos, características mais explícitas e observáveis da cultura organizacional, e levam a comportamentos desejados e aceitáveis pelos membros da organização, como a propensão individual para mudanças.

Em se tratando de mudança organizacional e de cultura organizacional, tendo sido compreendido o posicionamento de cada um deles em seus respectivos campos de atuação, seus conceitos e suas contextualizações, tendo ainda visto os quadros de referências com seus respectivos autores e a ênfase dada a cada um dos constructos, foi possível dar à fundamentação teórica, vista até essa seção, o caminho e o sentido para pesquisar sobre o problema de pesquisa proposto, tal qual se consolida sobreposto no Quadro 5 que evidencia os conceitos essenciais para esta investigação. Além disso, será necessário estabelecer o método de pesquisa, assunto para a próxima seção.

Quadro 5 – Conceitos essenciais para a pesquisa

CONSTRUCTO		VARIÁVEIS		AUTOR
TERMO	DEFINIÇÃO	TERMO	DEFINIÇÃO	
Mudança Organizacional	É um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo	Conteúdo Contexto Processo	<p>> Conteúdo: é um produto de um processo de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, embora muitas vezes expressa em termos racionais e analíticos.</p> <p>> Contexto interno: refere-se à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político.</p> <p>Contexto externo: refere-se ao meio ambiente.</p> <p>> Processo: refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro.</p>	Pettigrew (1987; 2012)
		Ação Reação Interação	A mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.	Soparnot (2011)
		Propensão Individual para Mudanças	A medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceita a mudança, bem como a medida em que funcionários acreditam que tais mudanças são suscetíveis em ter implicações positivas para si e com a organização como um todo.	Schein (2009) Jones (2005) Haffar (2014)
Cultura Organizacional	Um padrão de pressupostos básicos, compartilhados e que poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.	Valores e Normas	<p>> Valores e normas podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a propensão individual para mudanças organizacionais.</p> <p>> Normas, são expectativas de comportamentos aceitáveis, desempenhadas pelos membros da organização e que derivam de valores.</p> <p>> Valores se manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho.</p>	Hogan e Coote (2014)

FONTE: O autor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo desse capítulo é explicar o método que foi utilizado para o desenvolvimento desta investigação, tendo o propósito de responder o problema de pesquisa. Para isso, apresenta-se a caracterização da pesquisa utilizada, o desenho da pesquisa, a técnica e o plano para a coleta de dados, do mesmo modo a técnica e o plano para a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A investigação do tipo qualitativa, de modo detalhado, pode ser entendida como aquela que tem preocupação central com o exame de dados em um tipo de profundidade que não necessariamente pode ser captado por tabelas, gráficos, números, tal como acontece no tipo quantitativo, ainda que não sejam eles representativos; muitas vezes o que se pretende descobrir é particular àquela situação, naquele detalhe para aquele caso, tendo em conta a perspectiva histórica do momento em que se realiza a pesquisa (LIESSEM e BATTISTI, 2011). Para reforçar esse pensamento, Creswell (2007, p.35) define a pesquisa qualitativa como sendo “aquela em que o pesquisador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas ou em perspectivas reivindicatórias ou em ambas”.

A abordagem exploratória, segundo Gil (2010, p.27) tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores”. Disso resulta maior compreensão tanto do contexto quanto do objeto estudado, sendo possível ainda, adquirir maior conhecimento acerca do tema pesquisado e por consequência, segundo Malhotra (2011), torná-lo explícito ou construir hipóteses.

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são predominantemente qualitativos. O enfoque qualitativo se mostrou adequado para a compreensão do caso especificado, uma vez que a interpelação qualitativa pressupõe o reconhecimento de uma multiplicidade de dimensões de uma dada realidade, permitindo ainda, contextualizar amplamente as diferentes perspectivas,

podendo, dessa maneira, dignificá-las sob diferentes alusões referenciadas.

Do caso especificado e com base no problema de pesquisa proposto, ao considerar a percepção atual dos gestores da C.VALE, de que modos a cultura organizacional influenciou as mudanças organizacionais da organização entre os anos de 1994 e 2014, tem-se que a investigação constitui-se como sendo um estudo de caso único. Conforme Yin (2010), apesar desse método retratar um evento específico, sua importância reside na possibilidade de conceder-se como o ponto inicial para uma análise mais bem examinada das compatibilidades implícitas a um fenômeno sob investigação. Como um método que prioriza os aspectos singulares de um determinado fenômeno, permitiu-se uma análise da organização através da identificação das contradições e das diferentes perspectivas associadas à configuração das categorias analíticas pesquisadas.

Esta pesquisa apresentou um delineamento de levantamento histórico-longitudinal, uma vez que os estudos longitudinais são os mais indicados quando o tempo é fundamental para descrever e estabelecer eventos, expor elementos e padrões organizacionais, de modo que se tenha possibilidade de mapear tendências, (HAIR et al., 2005).

Já Sampieri, Collado, Lucio (2006) afirmam que em sendo do interesse do pesquisador o de caracterizar mudanças organizacionais e cultura organizacional, ao longo do tempo, com possibilidade de identificação das causas e efeitos dessas mudanças, os modelos longitudinais são os mais relevantes.

Dessa forma, a perspectiva histórico-longitudinal é expressiva para pesquisas sobre cultura e mudança organizacional por permitir o entendimento dos elementos que variaram ao longo do tempo, das origens históricas aos ciclos de crescimento e mudança pelos quais a organização vivenciou.

Em razão das evidentes dificuldades na realização de pesquisas sob a ótica de delineamento histórico-longitudinal, esta pesquisa em particular, toma como base as recomendações propostas por Dias e Becker (2010) que também já foram validadas e utilizadas por Gomes (2013), quais sejam:

- Resgatar o histórico da organização através de uma narrativa cronológica da trajetória organizacional através das opiniões dos entrevistados, identificando padrões de comportamento na estratégia da organização ao longo de sua trajetória;

- Tratar os dados coletados de maneira adequada, selecionando pessoas que ocupem preferencialmente cargos estratégicos;
- Identificar os marcos históricos da organização através da decomposição dos dados em períodos sucessivos, com base nos eventos que influenciaram decisivamente a formação da estratégia organizacional;
- Cruzar as entrevistas com dados provenientes da pesquisa documental permitindo reconstituir com fidelidade a trajetória da empresa.

Ainda em se tratando da caracterização da pesquisa, faz-se necessário destacar a qualidade da pesquisa. Flick (2009b) aborda essa questão da qualidade na pesquisa qualitativa contextualizando que essa está situada na encruzilhada entre as necessidades internas e os desafios externos. Àquelas compreendem-se do desenvolvimento e da proliferação da pesquisa qualitativa como campo, uma variedade crescente de procedimentos metodológicos e programas conceituais e epistemológicos e esses estão relacionados à competição com outras abordagens de pesquisa.

Pela tratativa da questão da qualidade em pesquisa qualitativa, a triangulação é um conceito a que muito se recorre quando se discute qualidade. Flick (2009b) revela que o principal vínculo entre a triangulação e a qualidade da pesquisa qualitativa é que a primeira significa ampliar as atividades do pesquisador no processo para além do que se faz normalmente ao se usar mais de um método de pesquisa.

O estudo de Jahoda (1995) mostra algumas regras quanto aos procedimentos metodológicos em pesquisas qualitativas, sendo a) para captar a realidade social, os métodos qualitativos e quantitativos são os indicados; b) que devem ser coletados fatos objetivos e atitudes subjetivas; c) que as observações no presente devem ser complementadas por material histórico e d) que devem-se aplicar a observação não evidente da vida espontânea e entrevistas planejadas e diretas.

Flick (2009b, p.62) ainda alerta que para melhor compreensão do conceito de triangulação, pode ser útil entender antes o que ele não significa, pois combinar métodos não significa que um método seja utilizado para coletar dados e outro para analisá-los. Isso é óbvio e não precisa de outro termo. Dessa maneira, “triangulação

implica que os pesquisadores assumam diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo ou, de forma mais geral, ao responder a perguntas de pesquisa. Essas perspectivas podem ser substanciadas pelo emprego de vários métodos e/ou em várias abordagens teóricas”.

Os critérios para a escolha da organização – C.VALE – desta pesquisa tiveram a base em acessibilidade, conveniência e intencionalidade, visto que a organização é a segunda cooperativa do Brasil e uma das mais bem estruturadas da América Latina, sendo ainda a terceira do país em receita líquida e a primeira em aves e suínos, pelo ranking das Melhores e Maiores da Revista Exame, edição 2013, despertando interesse acadêmico e prático por ser considerada como um modelo de organização e poder, ainda, fornecer dados para a perspectiva de análise. O estudo em questão também foi construído por diversas bases de dados secundárias, com intuito de validar os momentos históricos da organização sob o período analisado.

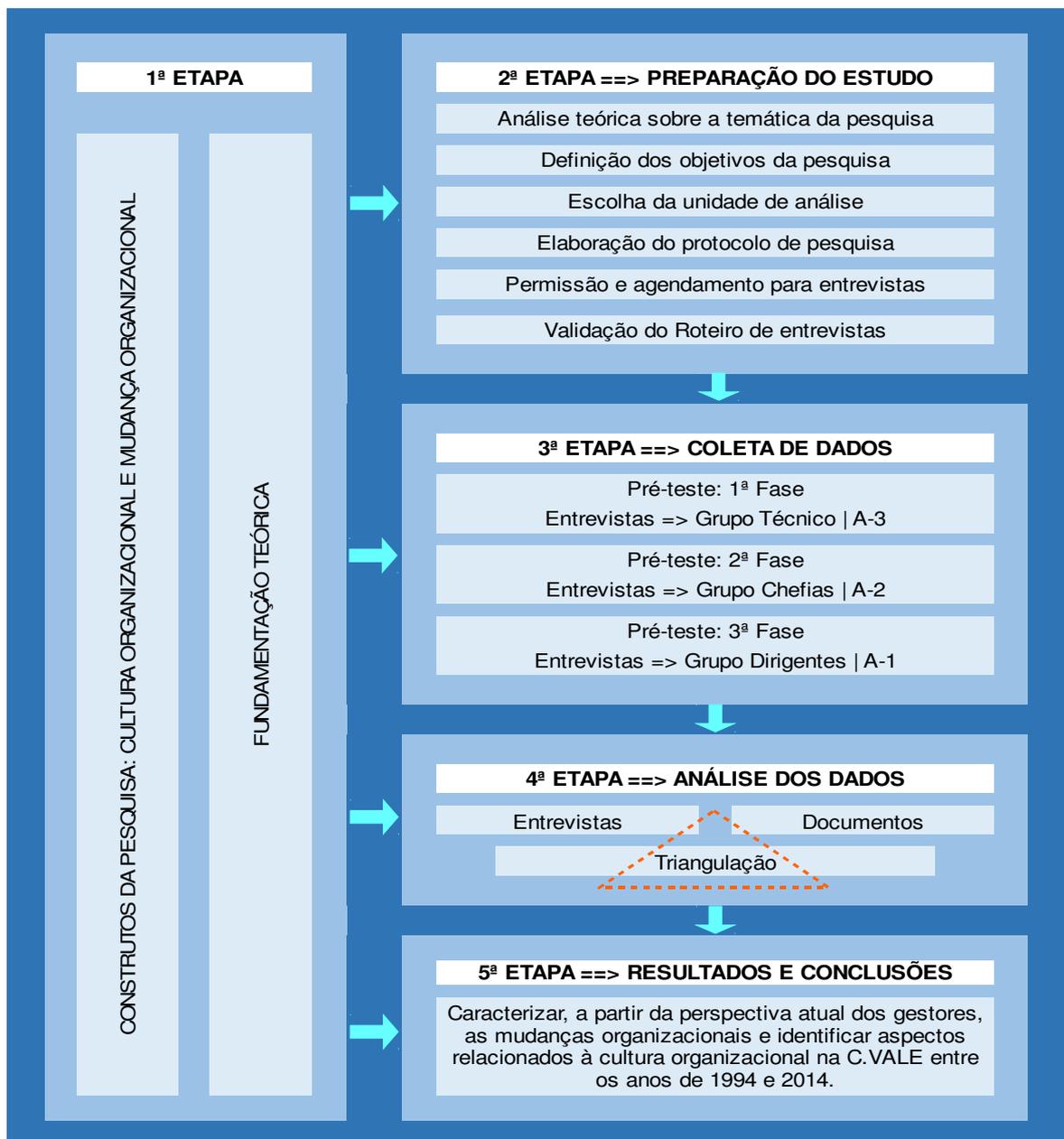
3.2 DESENHO DA PESQUISA

O delineamento, como na Figura 2: Desenho da Pesquisa, refere-se, como afirma Gil (2010, p. 49), “ao planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas”. Flick (2009a, p.59), reforça que o desenho de pesquisa “dê uma orientação para planejar e realizar a pesquisa qualitativa sem se ater de forma rígida ao entendimento do termo conhecido da pesquisa qualitativa”. Assim, o detalhamento de cada etapa será apresentado nas próximas seções.

A Figura 2 esquematiza as cinco etapas deste estudo. A primeira etapa trata da fundamentação teórica que amparou tanto a definição dos constructos bem como os processos da pesquisa. A segunda etapa tratou da preparação da pesquisa que consistiu em analisar a teoria sobre a temática da pesquisa, a definição dos objetivos da pesquisa, a escolha da unidade de análise, a elaboração do protocolo de pesquisa, conforme Apêndice A, a permissão e o agendamento para as entrevistas e a validação do roteiro de entrevistas, conforme Apêndice C. Na terceira etapa que trata da preparação da coleta de dados realizaram-se tanto os pré-testes

quanto às entrevistas com o Grupo Técnico, com o Grupo de Chefias e com o Grupo de Dirigentes. A quarta etapa envolveu a análise dos dados que se deu por meio das entrevistas, da análise documental e da triangulação dos dados. Na quinta etapa, resultados e conclusões, houve a sintetização dos resultados realizados na quarta etapa, além de apontar as limitações do estudo em questão e algumas recomendações para futuras investigações.

Figura 2 – Desenho da Pesquisa



Fonte: O autor.

O Quadro 6 evidencia os objetivos, as atividades e os meios pelos quais esta pesquisa caminhou.

Quadro 6 – Objetivos e Etapas da Pesquisa

OBJETIVO	ATIVIDADES	MEIOS
OE1: Identificar e caracterizar os episódios de mudança organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014;	Aplicar o roteiro de entrevista respectivo à 3ª Etapa e a 4ª Etapa.	Entrevistas conduzidas com os grupos estabelecidos.
OE2: Descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014;	Amparar as informações e dados com evidências e fatos, da 5ª Etapa, de acordo com a memória dos entrevistados, dados secundários e observações.	Análise de documentos. Validação dos dados com entrevistados.
OG: Caracterizar, a partir da perspectiva atual dos gestores, as mudanças organizacionais e identificar aspectos relacionados à cultura organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014.	Resgatar os principais dados obtidos nas Etapas 3, 4 e 5. Amparar as informações e dados com evidências e fatos, da 5ª Etapa, de acordo com a memória dos entrevistados, dados secundários e observações.	Entrevistas conduzidas com os grupos estabelecidos. Análise de documentos. Nova validação dos dados com entrevistados.

Fonte: O autor.

3.3 COLETA DOS DADOS

Tal qual visto na Figura 2, a coleta de dados compreendeu a terceira etapa da pesquisa e compreendeu duas fontes: dados primários (entrevistas) e secundários (documentos).

3.3.1 Entrevistas

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Malhotra (2011), a entrevista permite ao respondente expressar atitudes e opiniões gerais, comentários e explicações, possibilitando ao pesquisador, por sua vez, identificar as suas percepções e interpretações do

contexto real, o que se torna apropriado para a investigação dos fenômenos focalizados.

Os dados coletados junto às fontes não exploradas – dados primários – consistiram nas informações fornecidas pelos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico da C.Vale. Esses dados foram adquiridos por meio de entrevistas semiestruturadas e de observação livre e assistemática. Os dados primários foram analisados por meio do uso parcial da técnica de análise de conteúdo, já que o uso dessa técnica é aconselhável para a identificação de elementos simbólicos, caso como a cultura organizacional.

As entrevistas realizadas estiveram embasadas por um roteiro. Procurou-se sintetizar as principais temáticas inerentes à conjuntura sob investigação, compondo o roteiro com perguntas semiabertas ordenadas aos constructos e suas variáveis em análise dispostas em: a decisão e a definição da mudança organizacional, o processo de implementação da mudança, as expectativas diante da sua implementação por parte dos integrantes organizacionais e a caracterização da dimensão formal da estrutura da C.Vale no período ora estabelecido no objetivo geral desse trabalho. Além de perguntas elaboradas direta e objetivamente, foi concedido o direito aos entrevistados de um instante para complementarem com ponderações finais, por eles consideradas pertinentes e apropriadas.

Salienta-se até esse tempo que, a começar do roteiro elaborado, as perguntas foram partilhadas de maneira determinada e ligeiramente diferenciadas entre os três grupos que formam o universo pesquisado (Apêndice B | A-1; A-2; A-3).

Nesta pesquisa, a entrevista serviu para dar base para sustentar as respostas referentes aos objetivos específicos, que correspondeu à identificação e descrição dos episódios de mudança organizacional na organização e no período pesquisado. Participaram das entrevistas pessoas da organização divididas em três grupos: Grupo de Dirigentes, Grupo de Chefias e Grupo Técnico:

- i. Grupo de Dirigentes: este grupo compreende 4 (quatro) pessoas, o Diretor-Presidente, o Diretor Vice-Presidente, o Diretor Secretário e um Representante membro do Conselho de Administração. A importância e escolha, por óbvio, desse grupo se dá por ter sido o grupo responsável pelas definições e pela implementação, desde a década de 90, da mudança organizacional da C.VALE.

- ii. Grupo de Chefias: neste grupo estão abarcados todos os 4 (quatro) integrantes organizacionais que respondem pela função de Diretores das unidades da C.VALE e que estão na organização desde ou antes de 1994, período esse estabelecido nos objetivos dessa pesquisa.
- iii. Grupo Técnico: efetuou-se uma amostragem intencional, não-probabilística, causal e aleatória, desde que atendesse o critério principal estabelecido, qual seja, estar na organização há mais de 15 anos. Nesse sentido, foram identificados nos níveis gerenciais, destacadamente descritos pela organização como sendo o grupo técnico, 6 (seis) gerentes que atenderam o critério proposto.

O Quadro 7 mostra as principais características dos membros que participaram da pesquisa.

Quadro 7 – Principais características dos participantes da pesquisa

IDENTIFICAÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	UNIDADE	INÍCIO NA C.VALE
D1	Engenharia Agrônômica	Sede	1976
D2	Engenharia Agrônômica	Sede	1978
D3	Ciências Contábeis	Sede	1975
D4	Direito	Conselho Administração	1994
C1	Ciências Contábeis	Sede	1991
C2	Economia	Sede	1976
C3	Engenharia Agrônômica	Divisão Industrial	1989
C4	Administração	Sede	1978
T1	Engenharia Agrônômica	Sede	1984
T2	Administração	Sede	1995
T3	Administração	Sede	1994
T4	Engenharia Agrônômica	Unidade AP	1995
T5	Engenharia Agrônômica	Unidade SF	1994
T6	Engenharia Agrônômica	Unidade AC	1978

Fonte: O autor.

Em síntese, a partir da definição dos integrantes organizacionais escolhidos nesta pesquisa, pelos critérios elegíveis estabelecidos: a) ter mais de 15 anos de trabalho na organização e b) ter vivenciado direta ou indiretamente a mudança organizacional pela qual a organização vem passando. O objetivo desses critérios é que os integrantes organizacionais desta pesquisa tivessem conhecimento e vivência na organização, conhecessem as atribuições e os desafios para os cargos pelos quais são imputadas as respectivas responsabilidades. Assim, estabeleceu-se uma amostra de 14 (quatorze) pessoas, sendo (4 do Grupo Dirigentes), 4 (quatro) do Grupo Chefias e (6) seis do Grupo Técnico.

Além disso, destacam-se que as importantes contribuições dos entrevistados para com esta pesquisa tiveram uma relevância ímpar, ora pela vivência organizacional, ora pelo entendimento, ainda que tácito, da cultura organizacional da C.VALE desde sua fundação.

De modo a facilitar o completo entendimento por parte dos integrantes organizacionais acerca do objetivo desse estudo e, mais que isso, que tivessem conhecimento da forma como seriam tratadas as informações por eles disponibilizadas, tiveram, inicialmente, antes das entrevistas, o convite para lerem e assinarem o termo de consentimento (Apêndice A).

As entrevistas, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, foram realizadas entre a segunda quinzena de janeiro e a primeira quinzena de fevereiro de 2015, tendo em média uma duração de 60 minutos. Importante destacar, quatro pessoas, sendo uma de cada Grupo de Chefias e três do Grupo Técnico, não permitiram a gravação das entrevistas.

O roteiro das entrevistas está no Apêndice C deste trabalho. Tal qual descrito no desenho da pesquisa, esse roteiro passou pela validação de três especialistas. Houve uma primeira entrevista como pré-teste do roteiro que fora ajustado para as entrevistas seguintes. Assim, o roteiro estava em condições de aplicabilidade à pesquisa.

3.3.1 Documentos

Os dados secundários foram obtidos a partir da consulta a documentos da organização em estudo. Como afirma Gil (2010), a coleta de dados secundários é

propícia para a obtenção de conhecimento mais amplo e objetivo da realidade. Na presente investigação eles ajudaram a caracterizar o contexto histórico de criação e desenvolvimento da organização estudada e, sobretudo, a especificar a mudança organizacional em exame.

Dos documentos analisados:

- i. relatórios;
- ii. informativos;
- iii. site da organização;
- iv. revistas e jornais especializados no setor.

Desses documentos analisados, destacam-se os relatórios de gestão. Esses relatórios, em especial o Plano de Modernização, não foi liberado pela organização para que fizesse parte desta investigação. Foi liberado tão somente a pesquisa *in loco*. Dos informativos, site da organização, revistas e jornais especializados no setor são documentos públicos disponibilizados aos associados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De abordagem predominantemente qualitativa, os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa. Para tanto, seguiu-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Flick (2009, p.291) como sendo “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. Para Mozzato e Grzybovski (2011, p.739) “a análise de conteúdo constitui-se num método específico que parece mais claro em razão da elaboração esquemática que o acompanha (passo a passo), tornando-o mais fácil e menos ambíguo”. Esse aspecto é corroborado por (Flick, 2009, p. 294) “devido à possível redução do material anteriormente delineado. As muitas regras formuladas destacam essa impressão de uma maior clareza e ausência de ambiguidade”.

As categorias propostas nesta pesquisa se encontram tanto na fundamentação teórica quanto relacionadas esquematicamente no Quadro 8. É possível apresentar os quatro objetivos específicos que foram estudados e analisados nesta pesquisa, bem como a relação desses com os dois constructos e

as variáveis abordadas para cada um deles e, ainda, tanto os métodos de coleta de dados quanto os métodos de análise dos dados.

A análise documental foi fundamental para a compreensão dos objetivos desta investigação. Por óbvio, os documentos expressam, por um lado, pela forma da construção histórica das evidências dos fatos e por outro lado, pelo estabelecimento registrado das vivências passadas, ficando evidente que os documentos analisados registram, para além dos conteúdos das entrevistas, a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacionais da C.VALE.

Necessário ainda ressaltar que nesta etapa da análise dos dados fosse realizada a triangulação das informações colhidas em cada uma das etapas, entendendo as entrevistas e a análise documental.

Quadro 8 – Objetivos específicos, constructo, variáveis e métodos

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS	MÉTODO COLETA	MÉTODO ANÁLISE
OE1: Identificar e caracterizar os episódios de mudança organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014;	Mudança Organizacional	Conteúdo Contexto Processo Ação Reação Interação	Entrevistas	Análise de Conteúdo
OE2: Descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014;	Cultura Organizacional	Propensão Individual para mudanças Valores e Normas	Análise documental	Triangulação de Informações

FONTE: O autor.

Para o ordenamento das informações concedidas nas entrevistas foi utilizado um software específico (ATLAS.ti), elaborado com o objetivo de auxiliar em algumas tarefas mecânicas que antecederam a análise de conteúdo, tais como codificação e a categorização dos dados de natureza qualitativa.

A presença das características da postura contextual como conteúdo, contexto e processos, bem como dos paradigmas de gestão como a ação, reação e interação foram verificadas através das entrevistas e da análise documental. Houve indícios na análise documental para se chegar à conclusão que as variáveis

analisadas são consideradas nos episódios de mudança organizacional. As entrevistas propiciaram informações para que houvesse confirmação ou ainda contraposição daquilo que se pode observar dos documentos da organização. A análise dessas variáveis, conforme se deu a coleta de dados, entrevistas e documentos, foi capaz de subsidiar o pesquisador, de modo que se pudesse ter as respostas aos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa.

A constatação da presença da variável referente à propensão individual para mudanças, ocorreu através das entrevistas. Essa fonte de coleta de dados foi importante em função da liberdade dos integrantes organizacionais, ao serem entrevistados, poderem se expressar a respeito dos elementos de percepção sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais ocorridas na organização pesquisada.

Capta-se ainda que a análise documental também como sendo uma importante fonte para as variáveis tanto para a postura contextual – conteúdo, contexto e processos – quanto para os paradigmas de gestão – ação, reação e interação, já que, nesses casos, os documentos, não raro registram as manifestações relativas à cultura organizacional, os valores e as normas organizacionais, os fatos históricos vivenciados e as formas como foram tratados assuntos específicos da organização. A análise dessas variáveis, conforme se deu a coleta de dados, entrevistas e documentos, pôde subsidiar o pesquisador, de modo que se pudesse ter as respostas, especialmente, ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Para efeito de preservar a identificação dos entrevistados, foram utilizadas letras e números, ficando as letras, sendo “GD” para o Grupo de Dirigentes, “GC” para o Grupo de Chefias e “GT” para o Grupo Técnico e os números foram classificados aleatoriamente, não significando a ordem dos entrevistados.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

Neste capítulo é possível se deparar com a caracterização do caso, dividido na apresentação da organização pesquisada e na estrutura dessa organização.

4.1 A ORGANIZAÇÃO

As informações que seguem sobre a unidade de análise estão no site da C.VALE (2014). A unidade de análise, então, é a Cooperativa Agroindustrial C.VALE, sendo essa uma organização originalmente cooperativa, criada no início da década de 1960. Em 7 de novembro de 1963, 24 agricultores fundaram a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda. – CAMPAL.

O rápido crescimento da produção levou a Campal a iniciar a fase de estruturação física com a construção de unidades para recebimento de cereais no município de Palotina. Com a divisão territorial da região Oeste do Paraná entre as cooperativas, a Campal expandiu-se para além das fronteiras de Palotina, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa, em 1974, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. – COOPERVALE.

No início dos anos 90, a COOPERVALE montou um Plano de Modernização ouvindo milhares de associados, em trabalho coordenado por Alfredo Lang, que viria a assumir a presidência da cooperativa em 1995, sendo reconduzido à presidência, em eleições diretas a cada quatro anos, pela sexta vez seguida, estando já eleito para mais um mandato de 2015 a 2018. Naquele ano, a COOPERVALE começou a executar o plano para tornar a empresa mais competitiva e iniciar o processo de agregação de valores aos produtos primários. Era o início de uma nova era para a cooperativa.

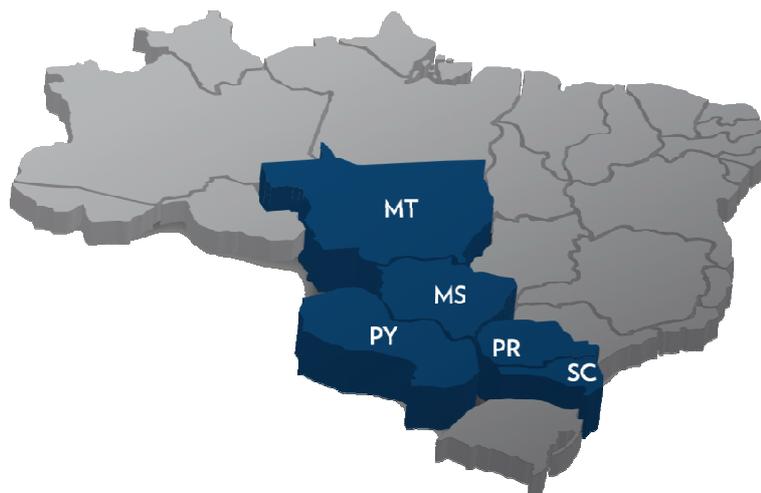
A largada da etapa aconteceu em outubro de 1997, quando foi inaugurado o complexo avícola C.Vale. Esse projeto deu aos associados a oportunidade de produzir frango em grande escala. Outro aspecto importante da atividade está na rastreabilidade da cadeia produtiva. A cooperativa mantém um sistema informatizado que permite o acesso aos procedimentos utilizados para a produção de matéria-prima, soja e milho, passando pela fabricação de ração, manejo e industrialização de

aves. O objetivo é garantir a segurança alimentar aos consumidores de carne de frango.

A industrialização ampliou-se em 2002 com início das operações de uma amidonaria em Assis Chateaubriand. Em 21 de novembro de 2003 uma alteração estatutária mudou a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. - COOPERVALE para C.VALE - Cooperativa Agroindustrial. Em janeiro de 2004, a C.VALE iniciou a duplicação do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termoprocessados de aves, obras que foram inauguradas no dia 8 de abril de 2005. A capacidade de produção passou de 150 mil para 600 mil aves/dia. Outro fato histórico ocorreu em 2009, quando a C.VALE fechou um acordo com a Coopermibra, cooperativa com sede em Campo Mourão, e passou a atuar no centro-oeste do Paraná.

Pelo acordo, a C.VALE passou a operar as 19 unidades de recebimento de grãos da Coopermibra. Formada, atualmente, por mais de 14.600 associados e mais de 6.000 funcionários, a C.VALE atua na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, suínos e frangos. A C.VALE possui 111 unidades de negócios, conforme Figura 3. No Estado do Paraná são 73, em Santa Catarina são 3, no Mato Grosso são 17, no Mato Grosso do Sul são 15 e no Paraguai são 3 unidades.

Figura 3 – Área de atuação da C.VALE



A C.VALE financia a produção, garantindo crédito aos cooperados. A empresa também comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas. Além disso, produz semente de soja em Santa Catarina. A cooperativa ainda mantém uma rede de supermercados com nove lojas no Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. O desempenho da C.VALE em 2013 mostrou que a produção total recebida foi de 3,18 milhões de toneladas de grãos; o número de associados está em 14.614 e o de funcionários em 6.038. O faturamento foi de R\$ 4,18 bilhões tendo ainda pago em impostos e contribuições na ordem de R\$ 174,4 milhões.

A C.Vale tem o domínio de toda a cadeia produtiva que vai desde a produção de semente ao produto que chega à mesa do consumidor, conforme Figura 4.

Figura 4 – Rastreabilidade



FONTE: C.VALE (2014)

Todos os procedimentos são monitorados e controlados pelo sistema de rastreabilidade, que permite acesso às informações de qualquer lote de produto que sai da indústria.

Toda essa linha de produção tem a garantia dos certificados: *International Organization for Standardization* - ISO 9001 que trata da padronização de produtos, o *British Retail Consortium* – BRC que trata da segurança de alimentos, *Hazard Analysis and Critical Control Point* – HACCP que trata das organizações que identificam e controlam a cadeia alimentar, o *Good Agricultural Practices - Global GAP* e *Compound Feed Manufacturing* - Global GAP/CFM que tratam de um conjunto de normas agrícolas, internacionalmente reconhecidos, e dedicados às Boas Práticas Agropecuárias.

4.2 A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional da C.VALE, conforme Figura 5, a considerar desde sua fundação em 1963, passou por poucas alterações. A maior mudança na estrutura ocorreu por conta do processo de industrialização. Ocasão na qual foi criada a Divisão Industrial e seus respectivos departamentos.

A Assembleia Geral é o órgão maior da organização, no qual são tomadas as grandes decisões da C.VALE. Além da Diretoria Executiva, dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, compõem a Assembleia Geral todos os Associados da C.VALE.

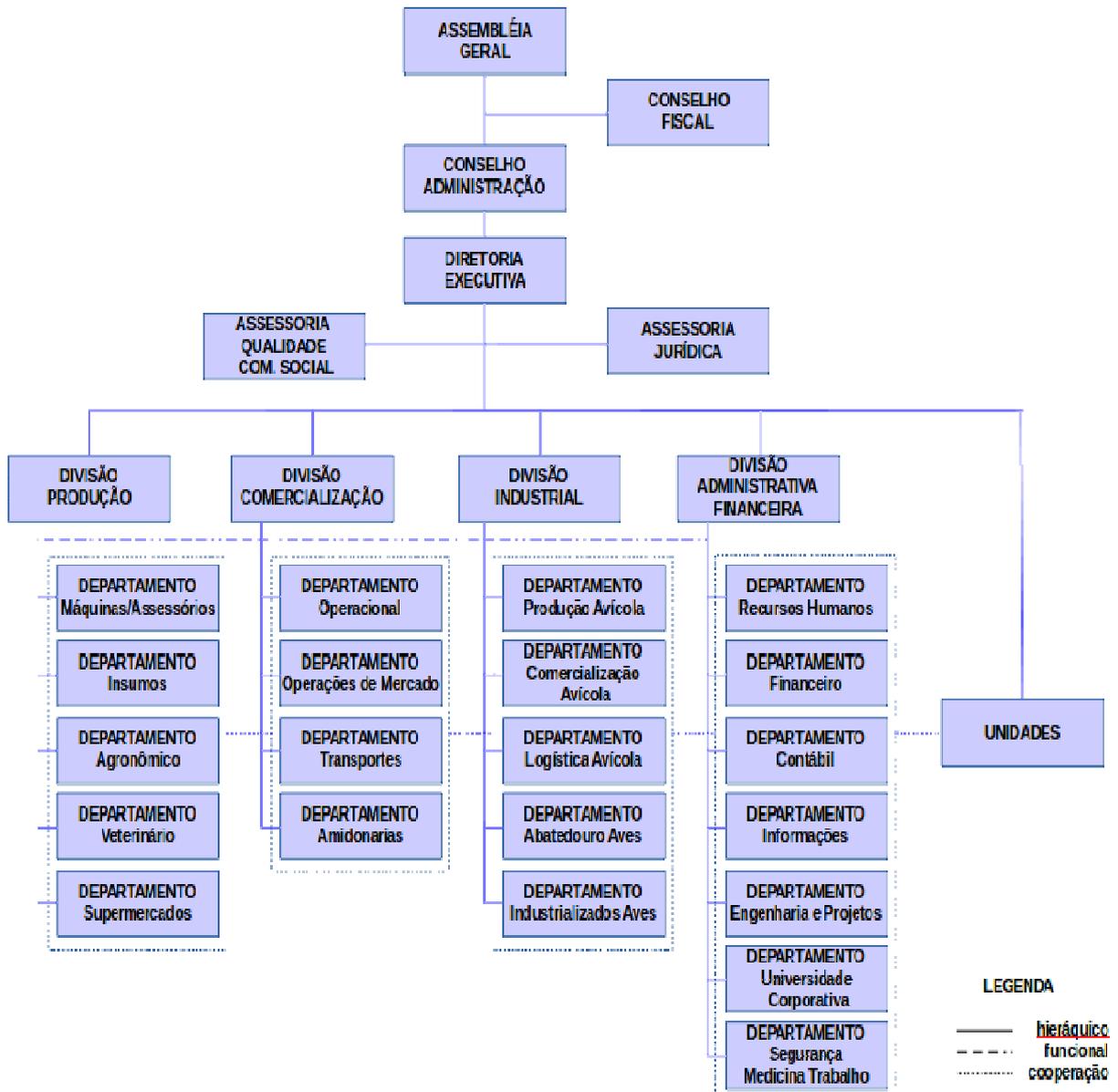
O Conselho de Administração é composto por seis Associados, eleitos por voto direto pelos próprios Associados para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal segue os mesmos critérios do Conselho de Administração, sendo, porém, três membros titulares e três membros suplentes.

A Diretoria Executiva é composta por um Diretor Presidente, por um Diretor Vice-Presidente e por um Diretor Secretário. A atual Diretoria Executiva é a mesma desde 1994. Essa Diretoria é assessorada pela Assessoria de Qualidade e Comunicação Social e pela Assessoria Jurídica. Vale destacar aqui o papel de departamento de marketing realizado por aquela assessoria.

Há ainda quatro Divisões: a Divisão de Produção é composta por cinco Departamentos; a Divisão de Comercialização é composta por quatro

Departamentos; a Divisão de Industrialização é composta por cinco Departamentos e a Divisão Administrativa e Financeira é composta por sete Departamentos.

Figura 5 – Estrutura organizacional da C.VALE



FONTE: C.VALE (2014)

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo foram identificados e caracterizados os episódios de mudança organizacional, a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais e, fechando a seção, analisadas as possíveis relações entre a cultura organizacional e as mudanças organizacionais ocorridas na organização no período pesquisado.

5.1 EPISÓDIOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA C.VALE ENTRE OS ANOS DE 1994 E 2014

Para que a identificação e a descrição dos episódios de mudança organizacional ocorridas na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014 fosse possível, foram necessárias duas formas de coleta de dados: a análise documental e as entrevistas.

Quadro 9 – Detalhamento das etapas do objetivo específico primeiro

Detalhamento	Etapa	1	Identificação	Conteúdo
				Contexto
		2	Descrição	Processo
				Conteúdo
				Contexto
		Processo		
	3	Identificação	Ação	
			Reação	
			Interação	
	4	Descrição	Ação	
			Reação	
			Interação	
	5	Considerações para o Estudo		

FONTE: O Autor

Com o propósito de responder o objetivo específico primeiro dessa investigação, a pesquisa esteve organizada em cinco etapas detalhadas: i) identificar o conteúdo, contexto e processo, ii) descrever o conteúdo, contexto e processo, iii) identificar a ação, reação e interação, iv) descrever a ação, reação e interação e v) elaborar as considerações para o estudo, conforme se observa no Quadro 9.

5.1.1 Identificação do contexto, conteúdo e processos

O propósito dessa etapa foi senão a identificação dos episódios de mudança organizacional da C.VALE entre os anos de 1994 e 2014 sob o contexto, o conteúdo e os processos de mudança.

Foi possível perceber e identificar como os episódios de mudança organizacional são factíveis àquilo proposto por Pettigrew (2012), ou seja, a mudança organizacional como sendo um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo.

Sendo assim, se o extrato de mudança organizacional que compete ao conteúdo for um produto de um processo de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, expressos em termos racionais e analíticos, então os episódios de mudança organizacional da C.VALE atendem esse extrato, uma vez que o Plano de Modernização foi um produto de um processo de legitimação, pois foi formalizada uma assessoria de planejamento e assuntos estratégicos cuja responsabilização foi dada àquele que hoje é o Diretor Presidente da organização e que elaborou, de acordo com as questões culturais da organização, qual seja, uma cooperativa agrícola, um *plano de modernização*, atendendo os termos racionais e analíticos, ao contemplar nesse plano o foco principal da mudança organizacional que a organização implantou, a industrialização ou agroindustrialização e o início das atividades avícolas.

“Começaram a jogar para mim a busca de soluções a problemas diversos, o que passou a absorver o meu tempo” (D1)

“Comecei a desenhar a espinha dorsal do que eu imaginava para a cooperativa que, em minha opinião, era o sonho dos associados”. (D1)

“E na verdade, só ia continuar no mercado quem fosse industrializar”. (D2)

Nesse mesmo sentido, se o extrato de mudança organizacional que compete ao contexto for a estrutura e a cultura corporativa, no âmbito interno, e for o macroambiente (social, econômico e político), no âmbito externo, então os episódios de mudança organizacional da C.VALE atendem esse extrato, uma vez que o contexto interno, ao compreender que a estrutura, à época, estava defasada e que a cultura corporativa era extremamente paternalista e, pelo contexto externo, compreendendo o macroambiente, havia necessidade para pensar em formas e meios de modo que o produtor rural permanecesse na propriedade e tivesse aumento de sua renda.

Assim, as mudanças implementadas pela organização permitiram alterar o foco de atuação que era predominante no setor primário da economia para uma atuação forte no setor secundário da economia. Ao se utilizar da significativa e numerosa produção de soja e de milho, base para a produção de alimentos das aves, teve-se disso a positiva consequência da geração de novos empregos, seja no campo, quanto na indústria, robusta ampliação em receitas tributárias para o país, além de estender os benefícios da agroindustrialização e da produção avícola para centenas de municípios e milhares de pessoas por onde essa organização atua.

“Optamos pelo frango por uma única razão: era o projeto que mais compartilhava renda, criaria uma nova alternativa de receita para agregar valor ao produtor, pois pegávamos a soja e milho que ele produzia e mais uma vez poderia ganhar dinheiro em cima disso, criando frango. E numa área muito pequena, sem conflitar com a área agrícola. Além disso, era um projeto gerador de empregos, para desenvolver a comunidade, a região, o que não acontece com a soja”. (D1)

“A ideia era fazer um projeto de primeira linha, exportar para os melhores clientes do mundo, os que melhor pagam. Para fazer isso os executivos da Coopervale precisavam ver o que estavam fazendo os maiores produtores do mundo e aqueles que detinham a tecnologia de máquinas, as melhores máquinas do mundo. Também precisavam conhecer as exigências dos consumidores” (D1)

“Voltamos e desenvolvemos nosso projeto aproveitando o que tinha de melhor nos sistemas de produção americano e europeu. Os Estados Unidos prezam a qualidade, mas se preocupam mais com a escala de produção. A Europa prioriza mais a qualidade do produto. O que nós desenvolvemos aqui foi exatamente isso: produzimos em escala, mas com qualidade. Buscamos as duas opções. Tanto que o frigorífico da C.Vale é uma planta nova e moderna com capacidade para 600 mil frangos/dia”. (D1)

“Tão logo começamos a colocar em prática o plano de modernização, os associados passaram a retornar e a produção recebida dobrou”. (D1)

Nesse mesmo sentido, se o extrato de mudança organizacional que compete ao processo for as ações, as reações e as interações das várias partes interessadas e em como eles procuravam mover a organização daquele estado presente ou passado para o estado futuro, então os episódios de mudança organizacional da C.VALE atendem esse extrato, uma vez que as partes interessadas estiveram em harmonia, juntos, discutindo cada etapa dos episódios de mudança.

Este pode ser o caso das três bases com as quais foram pensadas no Plano de Modernização, a) o atendimento ao quadro social: por um lado pensando nos associados em termos de melhorar o atendimento e, por outro lado, pensando nos funcionários em termos de capacitação com o intuito de torná-los agentes de desenvolvimento mais eficientes; b) os aspectos gerais: analisaram o contexto do sistema cooperativista, suas estruturas administrativas e organizacionais, suas áreas de desenvolvimento e as de suporte às atividades dos associados, saindo de uma posição de ineficiência para uma posição de eficiência; c) a industrialização: avaliaram-se as oportunidades para implantar novas plantas industriais, estrategicamente localizadas e com capacidade e facilidade de ampliação.

“Fiz tudo focado na praticidade. Veja o que a pessoa faz quando está contra a parede. Depois da reunião, eu resolvi ir ao campo, pois concluí que tinha que discutir esse planejamento com o produtor. Eu começava a reunião pela manhã e ia o dia inteiro. Foram envolvidas centenas de pessoas, divididas em 10 comunidades representativas e 30% dos funcionários de todas as áreas totalizando 812 pessoas”. (D1)

“A partir deste plano de modernização, o bom da estratégia é que ele foi montado, ele foi projetado para 30 anos”. (C3)

“Todos os associados e funcionários sentiram o foco da empresa o que ela queria nestes 30 anos, de que forma ela agiria, que atitude tomaria e esta é uma coisa na sociedade também fantástica, você não tem funcionários puxando para um lado, associados puxando para o outro, você tem todas as forças da empresa, tanto internas quanto externas puxando para o mesmo lado”. (T1)

Portanto, pode-se perceber que os episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE entre 1994 e 2014 estão, independente das nomenclaturas utilizadas pela organização, alinhadas como foram apontadas na literatura por March (1981) e Pettigrew (1987; 2012) ao tratarem a mudança organizacional sob a ótica das variáveis analisadas em conteúdo, contexto e processos.

5.1.2 Descrição do contexto, conteúdo e processos

Abordam-se nessa seção a descrição de conteúdo, contexto e o processo de mudança, como Pettigrew (2012), identificados por ocasião da percepção das respostas dos membros dos grupos de Dirigentes, de Chefias e Técnicos da organização pesquisada.

Quando o Diretor-Presidente eleito assumiu a então Coopervale em meados de 1994, a cooperativa, por conta da elevadíssima inadimplência estava economicamente fragilizada, havia tido também uma considerável perda no número de associados, na ordem de 900, além de uma dívida da cooperativa que representava cerca de 25% do faturamento. Embora com problemas, o Diretor-Presidente tinha a visão que era o momento oportuno para dar uma guinada nos rumos da cooperativa, uma vez que o momento econômico do país, entenda-se a implantação do Plano Real, melhorava e havia o controle da inflação.

Nesse cenário e sob extrato de mudança organizacional que compete ao conteúdo, Diretor-Presidente dizia:

“Mas aí também o Brasil quebraria. E o Brasil não podia quebrar, o governo interviria. Era um momento bastante complicado. Reuni, no auditório, os dois conselhos para tomar a decisão e disse que no meu entendimento estava passando o último vagão de trem e naquele último vagão tinha uma corda pendurada. Era a última corda disponível, tínhamos que agarrá-la com firmeza e estarmos preparados para nos esfolar e nos machucar. O importante era pegar o último vagão, pois, com o tempo, poderíamos ir passando à frente até chegar ao primeiro vagão. Hoje, 20 anos depois, podemos nos considerar no primeiro vagão do desenvolvimento”.

Com esse fato novo, naquele contexto e com uma nova apresentação, os associados recuperaram a confiança na cooperativa, confirmando-se nas palavras do Diretor-Presidente:

“Tão logo começamos a colocar em prática o plano de modernização, os associados passaram a retornar e a produção recebida dobrou”.

Além disso, ao observar hoje todo expoente do empreendimento, que todo estudo do plano de modernização foi maturado, estudado e posto em prática por pessoas da própria organização. Nenhuma consultoria externa. Esse foi um divisor de águas entre a avicultura convencional e a avicultura empresarial. Uma vez que o

extrato de mudança organizacional que compete ao contexto foi, segundo Diretor-Presidente:

“Pensado e planejado como sendo um negócio empresarial, não no sentido de aproveitar a mão-de-obra familiar no campo, mas como um negócio para gerar lucro”.

Enquanto extrato de mudança organizacional que compete ao processo, destacam-se as necessidades de interações com parceiros para que fosse possível iniciar a implantação do processo de industrialização. Dado o volume expressivo de recursos, não foi possível, como pensava a Diretoria Executiva, que o projeto fosse avaliado pelos próprios associados. Foi necessário recorrer a um financiamento, ainda em 1995, na ordem de US\$ 40 milhões – quarenta milhões de dólares – junto ao Citibank. A preocupação com a reação tanto dos associados quanto do próprio banco financiador com receio de ficarem no *vermelho* foi tanta que Diretor-Presidente:

“Tomamos um cuidado muito grande e me envolvi tanto nisso, nos mínimos detalhes, que nunca fechamos no vermelho. Isso nos levou a ser extremamente criteriosos em todas as ações. O alerta era para me tranquilizar, mas eu encarei de forma diferente, como sinal de perigo. Por isso incorporei a atividade, fui acompanhando, trocando gente, mudando”.

Pelo exposto, percebe-se que os episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE entre 1994 e 2014, sob a perspectiva das variáveis de conteúdo, contexto e processos responde, até esse ponto, o objetivo específico primeiro, já que na seção seguinte será possível complementar os episódios de mudança organizacional sob a perspectiva das variáveis ação, reação e interação de modo que se possa ter respondido à proposta do objetivo específico primeiro.

5.1.3 Identificação das ações, reações e interações

O propósito dessa etapa compreende o detalhamento dos episódios de mudança em ações, reações e interações.

Ao entender que a mudança organizacional compreende, como define Soparnot (2011), uma interação onde as variáveis das mudanças possam ser

mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações e por esses elementos entende-se a capacidade de mudança, e essa como sendo a capacidade para produzir soluções, de conteúdo, que respondam à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses episódios de mudança.

“Devemos, ainda, mudar a tradição da falta de perseverança, que em alguns casos caracteriza a Coopervale. A persistência é um dos pontos chave para alcançarmos os objetivos e metas estabelecidas e que resultarão em desenvolvimento da empresa”. (D1)

“Outro resultado da avicultura é sua contribuição para reduzir o problema da armazenagem de soja e milho, que muitas vezes ficam nos silos à espera de melhores preços”. (D1)

“A C.Vale sempre deixou as pessoas livres, quem quis se adaptar e evoluir junto com a C.Vale teve oportunidade, quem não quis foi aberto um plano de desligamento e quem quis sair, saiu”. (D4)

“Essa interação foi muito boa e eu acredito que ela se deve Justamente pelo plano de modernização”. (D4)

“Na medida do possível você não é contra aquilo que você faz então você acredita no que você faz, eu acho que ai foi a grande chave, porque eu acho que mudar dentro daquele contexto não deve ter sido fácil, imagina que as pessoas que mais iriam ser afetados pelo processo de mudança eram os mais próximos da diretoria. Eu acho que a grande chave, o grande segredo pra que a gente pudesse implementar estas mudanças foi o envolvimento das pessoas, teve uma interação muito grande”. (C1)

Além disso, importante destacar Oreg, Vakola, Armenakis (2011) ao tratarem das reações à mudança organizacional em categorias. Nesse sentido, durante as entrevistas, os participantes relataram:

- A primeira categoria corresponde à alteração do conteúdo. Aqui compreende-se a mudança foi sobre o Plano de Modernização, ou seja, esse plano alterou os rumos de uma cooperativa eminentemente cerealista para uma agroindústria e, além disso, deu início às atividades avícolas integradas aos associados.
- A segunda categoria correspondeu à percepção de benefício, ou seja, o impacto da mudança nas pessoas, de tal modo que perceberam inúmeros benefícios. Para o associado a mudança organizacional trouxe geração de renda e para o funcionário a oportunidade de continuar trabalhando para uma organização de grande porte, exportadora de alimentos, reconhecida

internacionalmente, com valores e normas organizacionais inseridos e percebidos na cultura organizacional.

- A terceira categoria trata do contexto interno, nas condições e circunstâncias organizacionais. Nesse ponto, recordam-se a defasada e obsoleta infraestrutura, o paternalismo para com alguns associados que levou a cooperativa a ter sérios problemas financeiros e de perda de competitividade.
- A quarta categoria corresponde ao processo de mudança, ou seja, como a mudança havia sido implementada. A implementação dos dois principais episódios de mudança, industrialização e as atividades avícola, se deu gradualmente, de forma participativa, racional, analítica.
- A quinta e última categoria trata das características da mudança para os indivíduos, ou seja, os traços pessoais e circunstâncias. A C.VALE tem um traço pessoal importantíssimo na figura do atual Diretor Presidente desde a década de 90, antes ainda da primeira eleição em 1994. Os episódios de mudança sempre tiveram a marca desse gestor.

Enfim, pode-se perceber que os episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE entre 1994 e 2014 estão, independente das nomenclaturas utilizadas pela organização, alinhadas como foram apontadas na literatura por Oreg, Vakola, Armenakis (2011) e por Soparnot (2011) ao tratarem a mudança organizacional sob a ótica das ações, reações e interações.

5.1.4 Descrição das ações, reações e interações

Do mesmo modo em que se pretende responder ao objetivo específico primeiro e com base na fundamentação teórica delineada, será possível descrever os episódios de mudança organizacional ocorridas na C.VALE sob a ótica das ações, reações e interações como dissera Soparnot (2011).

Da compreensão de Soparnot (2011), a mudança organizacional pode ser vista como uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações, pressupõe, como diz Diretor-Presidente:

“A gente tem que ter a cabeça nas nuvens e os pés no chão. Pensar grande, mas de forma planejada. Devemos começar pequenos, de acordo

com nossa capacidade de pagamento, de gestão e você vai crescendo. Planejamos ser grandes, mas começamos pequenos, de forma que, quando tudo estiver pronto e alguém olhar pra trás, vai pensar que isso foi feito de uma vez só”.

Um outro tipo de ação frente às mudanças organizacionais da C.VALE se deu em relação ao meio ambiente. A preocupação foi tanta que a cooperativa não teve receio de instalar lagoas de tratamento de efluentes em frente aos abatedouros por onde são recebidos os visitantes, como disse Diretor-Presidente:

“Estamos criando a cultura de que é necessário estar de bem com a natureza e isto deve iniciar dentro da fábrica, chegando até o mais alto escalão. Nosso frango está de bem com o meio ambiente”.

Outro fato relevante, destacado da C.VALE está para o acompanhamento da evolução tecnológica, fato que permitiu que as máquinas e equipamentos com capacidade para processar oito mil frangos por hora, naquela época, possam hoje processar quatorze mil frangos por hora. Atualmente, a planta industrial da C.VALE comportaria processar um milhão e duzentos mil frangos por dia. No entanto, por duas questões importantes, uma seria referente à quantidade de mão-de-obra de obra e outra seria por precaução quanto aos possíveis problemas fitossanitários, a organização não amplia a produção dos atuais seiscentos mil frangos por dia. Essa expansão será realizada em outra área e outra região do Estado do Paraná conforme planejamento da organização para daqui dois anos, como destaca Diretor-Presidente:

“Agora que aprendeu o caminho e tem o conhecimento do processo, a C.Vale está preparada para novos investimentos que agreguem valor à produção. Vai continuar crescendo e talvez instale abatedouros em outras regiões produtoras, usando o milho e a soja que os associados produzem, para agregar valor”.

Através da análise dos documentos e das entrevistas, pode-se observar que da *Campal* para *Coopervale* e agora *C.Vale*, a cooperativa passou por saltos administrativos significativos, ultrapassando as fronteiras estaduais e chegou ao mercado internacional com cortes de frango de alta qualidade. Para obter essas conquistas, como se deu com a multiplicação do faturamento em 1995, por 25 vezes em 2012, por exemplo, ocorreram porque houve as duas principais mudanças organizacionais: a agroindustrialização e as atividades avícolas. No entanto, uma

característica não mudou, foi apenas aperfeiçoada: a característica do controle da cooperativa pelos associados por meio dos Núcleos, chamados de Comitês Educativos. O Diretor-Presidente reforça essa ideia dizendo que:

“Com profissionalismo implantamos a primeira indústria da Coopervale e construímos aqui o mais moderno complexo avícola do país e um dos mais modernos do mundo. Não temos dúvidas de que a avicultura brasileira hoje está vendo nascer o divisor entre a avicultura tradicional e a moderna avicultura empresarial”.

Diante do exposto até esse ponto, diante dos autores referenciados, diante objetivo primeiro ora proposto e diante das questões de pesquisa, foi possível descrever os dois principais episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE no período analisado.

5.1.5 Considerações para o Estudo

O Quadro 10 apresenta a identificação dos episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE entre 1994 e 2014.

Quadro 10 – Identificação e descrição dos episódios de mudança organizacional

ETAPA	1	IDENTIFICAÇÃO e DESCRIÇÃO	CONTEÚDO	AGROINDUSTRIALIZAÇÃO e ATIVIDADES AVÍCOLAS
	2		CONTEXTO	
			PROCESSO	
			AÇÃO	
			REAÇÃO	
INTERAÇÃO				

FONTE: O autor.

Diante do exposto até esse ponto, diante dos autores referenciados, diante objetivo primeiro ora proposto e diante das questões de pesquisa, foi possível identificar e descrever os dois principais episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE, no período analisado, quais sejam, a agroindustrialização e as atividades avícolas.

A partir da análise das variáveis descritas, pode-se sugerir que os episódios de mudança organizacional, sejam pelo conteúdo, contexto e processo, quanto pelas ações, reações e interações, apresentaram fortes relações em seus detalhes, identificações e descrições.

Entretanto, antes de prosseguir a discussão sobre essas relações, faz-se necessário resgatar, de modo categórico, o conceito de mudança organizacional. Pettigrew (2012) traz que mudança organizacional é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo. Assim sendo, tem-se que o conteúdo é um produto de um processo de legitimação moldado por ordem política e cultural, expresso geralmente de forma racional e analítica. O contexto refere-se à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político e ao meio ambiente. O processo refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas em mover a organização do presente para o futuro. Já Soparnot (2011) traz que a mudança organizacional pode ser vista como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.

Para apresentar a relação entre as ações, reações e interações das partes interessadas, como diz Pettigrew (2012) com as ações, reações e interações dos elementos das mudanças, como diz Soparnot (2011), tem-se então, por um lado, as partes interessadas: o Grupo de Dirigentes da organização, antes de propor o *plano de modernização*, realizaram estudos, discussões, palestras, grupos de estudos, dinâmicas de grupos – “*processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo*” – e, por outro lado, as interações dos elementos de mudança, como o conhecimento dos gargalos da cooperativa, delineando as ações voltadas para o melhor atendimento para com o quadro de Associados da cooperativa, aos aspectos gerais da cooperativas, analisando o contexto do sistema cooperativista da época, a estrutura organizacional, além dos elementos voltados à industrialização – “*uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.*”

5.2 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA C.VALE ENTRE OS ANOS DE 1994 E 2014

Esta seção trata da descrição da percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais ocorridas na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014. Para tanto, foi necessário dividir esta seção em cinco etapas de análise: i) a propensão individual para mudança, ii) a orientação de valor: controle e a flexibilidade, iii) a orientação de valor: operação e funcionamento entre o interno e o externo, iv) normas e valores e v) considerações para o estudo, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Percepção dos gestores sobre a cultura organizacional

PERCEPÇÃO	ETAPA	1	A PROPENSÃO INDIVIDUAL PARA MUDANÇAS
		2	ORIENTAÇÃO DE VALOR: CONTROLE E FLEXIBILIDADE
		3	ORIENTAÇÃO DE VALOR: INTERNO E EXTERNO
		4	NORMAS E VALORES
		5	CONSIDERAÇÕES PARA O ESTUDO

FONTE: O autor.

Importante ressaltar que o constructo analisado nessa seção é a cultura organizacional e a variável adotada nesta investigação é a propensão individual para mudanças, conforme propuseram Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) e, além disso, o pesquisador ainda dividiu a variável propensão individual para mudanças em duas dimensões de orientação de valor. Isso também foi necessário para reforçar a outra variável para compreender a cultura organizacional que fora utilizada neste trabalho: valores e normas, conforme proposto por Hogan e Coote (2014).

Nesse sentido, vale destacar que o *Framework Competindo Valores* de Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) contempla as duas dimensões de orientação de valor para analisar a cultura organizacional: uma trata do nível que a organização se concentra em sua operação e funcionamento em *interno* e *externo* e na outra dimensão está para a tendência da organização em *flexibilidade* e *controle*, a seguir.

5.2.1 Propensão Individual para Mudança

No intuito de descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014, fez-se necessário novamente trazer Schein (2009, p.16) que deu ao conceito um significado específico para as organizações, sendo “um padrão de pressupostos básicos, compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que havia funcionado tão bem que passou a ser considerado válido e, portando, poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Importante ressaltar Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) que para preencher uma lacuna na literatura sobre esse assunto examinaram empiricamente a influência dos quatro tipos de cultura organizacional do *competing values framework* (CVF) no *individual readiness for change* (IRFC) que Jones, Jimmieson, Griffiths (2005, p.362) conceituaram como “a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceitam a mudança, bem como a medida em que os empregados acreditam que tais mudanças serão suscetíveis em ter implicações positivas para si e para a organização como um todo”.

Nesse sentido, a propensão individual para mudanças, teve um marco pois a C.VALE fez perceber que as mudanças seriam benéficas para todos, então:

“A propensão do funcionário quando sentiu que era sobrevida da C.Vale, que sem isso ai ele poderia até sair do mercado, ele também se fortaleceu nesta ideia de agregação de valores, nessa ideia de uma empresa mais competitiva, com dinamismo, ela mostrou que o funcionário teria sua vez como um grupo, a criatividade e a inovação do funcionário seria ouvida, seria levado a sério e ele teria a chance de se destacar com toda essa abertura e foi o que aconteceu. Esse pessoal, passado aquela fase de dificuldade de entender o sistema, da dificuldade em sair do “tudo que eu fazia tava bom, porque mudar” e entender que essa mudança era pra melhor, quem continuou viu e se empolgou, comprou a briga com a C.Vale, comprou a força pra ela continuar crescendo”. (D4)

Ainda assim, a propensão individual para mudanças, nem sempre foi positiva, aberta, pois:

“Ela não foi tão simples, eu que vivi isto, ela não foi tão aberta, eu acho que, sempre, a direção conseguiu trazer os benefícios da mudança jogando as

peças para frente, mas, inicialmente, a propensão era não mudar, era se fechar”. (T2)

Essa declaração, assim como outros fatos narrados e das observações de documentos, remete ao plano de demissão voluntária que havia sido implantado em 1995, cujo número de funcionários passou da ordem de 1500 para aproximadamente 500. Uma forma encontrada pela C.VALE, após esse plano, diga-se, inédito em organizações dessa natureza, foi percebido também pelo quadro funcional, e posto em prática, o investimento nas pessoas, nas capacitações, já que:

“É importante lembrar que, lógico, não todos, mas alguns tinham um lado negativo, mas a maioria queria crescer junto, via que na situação que estava no passado não poderia continuar, então teve que crescer junto e a opção foi procurar recursos, esses recursos sempre foram capacitação”. (T3)

Outro aspecto relevante percebido foi o sentimento de pertencimento, de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças, da individualidade, pois:

“Não digo que todas se sentiram envolvidas, sempre num grupo de mudanças existe os três grupos, o neutro, o que se envolve, e o que é contra, que é natural, então eu acho que esse aspecto da individualidade foi e ainda é importante, eu considero”. (C1)

Tanto quanto a individualidade e o sentimento de pertencimento, houve também um entendimento do contexto das mudanças, aliado ao próprio sentimento de necessidade de mudanças, uma vez que:

“Eu diria que aquilo que eu comentei, no primeiro momento bastante resistência mas quando as pessoas entendiam que aquilo era para melhor, que aquilo era para o bem, rapidamente elas abraçavam a causa e então fazia-se um trabalho muito forte de esclarecimento, de explicar o porquê disto, quais eram as reais necessidades, então não estava fazendo nada pelo simples fato de querer fazer, era uma necessidade você fazer aquilo lá” (C2)

Na próxima seção, ainda no sentido de perceber a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacionais, foram analisadas as orientações de valor em termos de tendência em controle e flexibilidade.

5.2.2 Orientações de valor: Controle e Flexibilidade

Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) apresentaram o *competing values framework* e suas dimensões, conforme a Figura 1. Nesse sentido, os entrevistados tiveram acesso visual ao framework e após isso foram aplicadas as questões de pesquisa. As narrativas mostraram algumas percepções, como:

“Hoje a empresa é uma empresa de 5 bilhões de reais de faturamento, ela está presente em quatro estados, além do Paraguai, ela tem 15,5 mil associados, Nesse sentido, há de concordar, que estamos muito mais próximos de ter controle, de ter na mão as rédeas. porém, nunca perdemos a flexibilidade de mudar, nunca, se tiver que mudar a gente muda, se tiver que mudar a 'rota do avião' a gente muda”. (D2)

Na percepção desse entrevistado, a C.VALE está mais para uma cultura organizacional do tipo de cultura de desenvolvimento, pois:

“Nós temos que voltar um pouco lá atrás, para dizer o seguinte: ver como está na DNA da C.Vale a questão de inovação, criatividade e também flexibilidade para essas coisas, conhecido como cultura e desenvolvimento”. (D2)

Há uma preocupação também com o futuro da organização, não apenas em termos de crescimento e de participação de mercado, mas com as gerações futuras. São valores arraigados na cultura organizacional como esses:

“Só pra aguçar um pouco mais a questão das mudanças, você sabe que a C.Vale tem uma universidade corporativa, uma atenção especial que a C.Vale dá para seus funcionários, para seu quadro social, são cursos, enfim, tudo que possa melhorar a cultura, o conhecimento, a profissionalização dos seus funcionários e do associado, levando conhecimento pra que eles possam produzir mais, administrar melhor sua propriedade, enfim, melhorias em todos os setores. Um outro papel importante e que é um desafio, por isso que nós não podemos parar, é que, os pioneiros, os que aprovaram este plano de modernização, o quadro social que aprovou em assembleia e deu todo apoio, existem agora uma geração nova vindo aí, e essa geração é uma geração que precisa conhecer o mundo, precisa conhecer os princípios da cooperativa e esse é um trabalho também que a cooperativa está fazendo, que o cooperativismo não é o imediato, não. Cooperativismo é uma coisa futura, pensar na frente, pensar na segurança, enfim, nos benefícios que o sistema oferece para o quadro de associados, esse é um outro lado que a gente nunca vai sossegar, e esta aí, você viu como nós não sossegamos, esta aí 5 projetos para serem implantados, vai dar muito serviço e vamos ter que fazer, ou nós ou os que virão”. (D2)

Um outro ponto relevante em termos de tendência, ainda pelo eixo da flexibilidade nessa narrativa, vem a ser os valores do respeito e da honestidade, pois:

“Eu acredito que ela está mais para o lado flexível, primeiro a empresa pra se tornar uma empresa de mercado, pra ela se moldar ao mercado e sobreviver, ela se tornou uma empresa mais competitiva, ela deu espaço pra criatividade, ela incentivou o funcionário a trazer o que ela tinha de ideia, a trazer o que ele tinha de novo pra dentro dela, mas tem o lado dela que também não deixa de ter o controle quando se fala em contabilidade, em financeiro, a clareza das informações que ela tem com os associados, com os clientes e com os fornecedores, muito forte o respeito com os negócios e a honestidade que dentro da C.Vale hoje o fio do bigode tem o seu valor”.(D2)

Em outra narrativa é possível observar a percepção de um membro do Grupo de Chefias de que a organização está para uma cultura organizacional do tipo hierárquica, mas, no entanto:

“Talvez eu reclame de alguns pontos que são pequenos no todo, que são 10% da minha atividade, mas eu não posso olhar esses 10% e dizer que me engessa, quando eu tenho 90% que tenho um alto grau de flexibilidade, de definir projetos, de definir investimentos, de contratar pessoas, de demitir pessoas, de propor projetos, de ter aprovação de projetos, ter liberdade pra vender, de buscar planejamento. Então a minha visão hoje, apesar de ter uma percepção que a empresa é muito centralizada, a nossa gestão aqui tem uma liberdade, uma flexibilidade enorme pra agir e para trabalhar”. (C1)

E além disso, para esse membro do Grupo de Chefias, percebe-se uma cultura do tipo de grupo, com foco no trabalho em equipe, pois:

“O que eu sempre peço para as pessoas aqui é o seguinte: "por favor antes de seguir, decidam em conjunto", o que uma pessoa pensa, duas pensam melhor, três mais ainda e cinco erram menos, então discutam em conjunto, principalmente decisões na área comercial, na área de investimentos, então existe uma participação e um processo de interação bastante grande hoje entre nós aqui, nós temos liberdade”. (C1)

E para esse mesmo membro do Grupo de Chefias, percebe uma cultura do tipo de desenvolvimento com foco na inovação, uma vez que:

“Estava falando sobre a fabrica de ração com um executivo internacional do McDonald's e ele disse o seguinte:"a fábrica que ví de vocês, que está rodando hoje, que já foi implantado em 2005, já vai pra 10 anos, conheço 90 plantas de ração no mundo todo, na Europa, nos Estados Unidos, e a planta de vocês é uma das melhores que eu conheço no mundo. Com a nova linha com incremento que vocês vão dar nessa nova linha, vocês vão ter a

melhor planta que eu conheço no mundo". Então significa o seguinte: dizer que nós em termos de melhor tecnologia, de inovação, de processo, nós somos muito bons. Os processos tem um nível de tecnologia muito bom. Você vê uma cooperativa implantando SAP, poucas cooperativas no mundo implantam SAP. Se tu for ver no contexto ainda são poucos; são grupos maiores que tem a participação até global, quem implanta um projeto desse tamanho com essa dimensão, não é qualquer empresa que pode fazer isto, então eu acho que a gente tem um pouco de flexibilidade. Nós temos um pouco ainda de processo um pouco mais centralizado, com certo nível de controle e eu acho que ainda a gente tem foco, ainda tem buscado uma eficiência melhor, talvez seja um ponto que a gente possa trabalhar um pouco mais aqui também, mas nesses dois pontos aqui (trabalho em grupo e inovação) nós somos os melhores".(C1)

A percepção de um outro membro do Grupo de Chefias está mais para uma cultura do tipo racional, com foco na eficiência e nas tarefas:

"Eu diria que a coisa seja até um pouco mais equidistante, não somos bastante voltado ao controle, nós gostamos do controle, nós gostamos de ter controle, principalmente os indicadores, esta coisa toda, saber como o negócio está, nós somos muito flexíveis a mudança. A mudança dentro da c.vale é uma coisa muito natural, eu diria o seguinte, agência de trabalho às vezes, em algumas reuniões nossas, o quanto é ruim a gente ser resistente à mudança, eu diria o seguinte, é feio você ser resistente à mudança, principalmente aquelas mudanças em que você percebe que ela são para melhores, eu costumo dizer o seguinte: "quando existe boa vontade e boa fé, tudo é possível", agora contra a má vontade e má fé, a tolerância é zero, então isso é muito forte e você vai sentir isto conversando com as pessoas, que a C.Vale tem isso muito forte, são os valores que estão implícitos nesta cultura organizacional", (C2)

Na próxima seção, ainda no sentido de perceber a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacionais, foram analisadas as orientações de valor em termos das operações e funcionamento da organização em interno e externo.

5.2.3 Orientações de valor: Interno e Externo

Como visto na seção anterior, Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) apresentaram o *competing values framework* e suas dimensões. Nesse sentido, os entrevistados tiveram acesso visual ao *framework* e após isso foram aplicadas as questões de pesquisa. As narrativas mostraram algumas percepções em termos de operação e funcionamento da organização em interno e externo, como a que:

“Deixe-me dizer quando eu a vejo flexível e quando eu vejo no controle: flexível porque eu nunca vi a diretoria negar um projeto sem argumentar ele, em termos de benefícios, para onde isso vai levar, e controle por que, a cooperativa desde que Sr Alfredo assumiu, em algumas partes é assim, o que é certo é certo, cada um paga sua conta, são temas que fazem parte da história da cooperativa”. (T2)

Há uma outra percepção que a C.VALE está para o tipo de operação e funcionamento em interno para esse membro do Grupo Técnico:

“Por isso que eu falo que ela oscila, ela é mais flexibilização, mas por esta linha muito rígida e dura, as pessoas atuam muito aqui (operação em interno)”. (T2)

Por outro lado, a centralização e o controle são fortemente percebidos em termos da cultura do tipo hierárquica, pois:

“Eu vejo assim, controle, centralização e crescimento, ela está mais para uma cultura hierárquica e de desenvolvimento. Ela tem uma altura de desenvolvimento que segue diretrizes hierárquicas, o modelo tradicional que nós temos de hierarquias, o Sr Alfredo fala muito de liderança participativa e realmente, em todos os eventos ele foi participativo, principalmente em relação ao quadro social, o quadro funcional também, participou do programa de qualidade, mas internamente eu vejo que é muito mais centralizado, eu acho assim, o modelo cultural nosso levam as pessoas a se comportarem assim, o respeito pela cultura, o respeito pela hierarquia, pela decisão, até Sr Alfredo fala: “que se dane a hierarquia, eu estou aberto”, mas o modelo das pessoas é, “esse é o meu gestor, essa é minha divisão”, de seguir essa hierarquia muito forte”. (T2)

“Dessa mudança toda, eu acho que, pra mostrar pra fora, tanto pra fora quanto pra dentro que nós estávamos realmente alicerçados nos nossos valores, que a gente queria poder mostrar o que a gente estava fazendo, de forma ética, coerente, sem esconder, sem maracutaías, todo aquele “um levando vantagem em detrimento de outros”, dentro de casos de oportunidade que surgiram, então quando se fala em ser comprometido, assim, as pessoas que foram comprometidas tiveram oportunidades”. (T2)

“São algumas coisas que todo mundo tem no DNA: “cada um tem que pagar sua conta”, “cada um tem que investir na sua roça”, “tem que pensar nas nuvens com o pé no chão” porque tem que estar sempre lá buscando mais”. (T2)

Para um membro do Grupo Técnicos a C.VALE está em quadrantes diametralmente opostos. Por um lado, ele percebe a organização com tendência para uma cultura organizacional do tipo desenvolvimento, com foco nas operações em externo, na flexibilidade e, por outro lado, como uma tendência para uma cultura organizacional do tipo hierárquica, com foco nas operações em interno, no controle, uma vez que:

“Nós somos uma empresa globalizada. É só assim que vamos conseguir o nosso crescimento, nosso desenvolvimento. Então nós temos isto hoje muito bem claro dentro da empresa, nós temos que produzir, temos que ser flexíveis, externamente, mas, muitas vezes, temos que ser inflexível internamente em controles de produção”. (T3).

E além disso,

“Então nós pregamos esse princípio aos funcionários e eles incorporaram isto. Isso é muito importante dentro da empresa, aí se incorporou um clima de honestidade, um clima de ética, um clima de respeito. Tanto é que isto da segurança, da orgulho para o funcionário trabalhar na C.Vale”. (T3).

Ao descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014, foi necessário compreender a propensão individual para mudanças, como havia sido proposto nos estudos de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014). Para tanto, foi exigido dividir a seção em duas dimensões de orientação de valor, sendo a tendência entre o controle a flexibilidade e a operação e funcionamento entre o interno e o externo. O fechamento dessa descrição proposta está na próxima seção.

5.2.4 Valores e Normas

Ainda no sentido de responder ao objetivo específico segundo e após terem sido analisados a cultura organizacional sob a variável propensão individual para mudanças e suas duas dimensões de orientações de valor conforme Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014), nessa seção será possível perceber a cultura organizacional sob a ótica dos valores e normas, como propuseram Hogan e Coote (2014). Para esses autores, valores e normas podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados. Normas são expectativas de comportamento aceitáveis, desempenhadas pelos membros da organização e que derivam de valores. Valores, então, se manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciados em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho, então:

“Esses valores foram fundamentais pra que ela pudesse crescer pra que ela pudesse conquistar o espaço que ela conquistou. Seriedade, é fundamental, compromisso, quando eu assumo um compromisso eu cumpro, foco no cliente, buscar no cliente quais são as necessidades dele, foi até o primeiro pilar no plano de modernização”. (D2)

“Comprometimento, honestidade, honestidade é o que mais se preserva aqui e humildade também é um valor fundamental. (D2)

“Estes valores aliados a coragem, é o que forma esta cultura organizacional da C.VALE. (D2)

Nesse sentido, ao descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais da C.VALE através das variáveis, valores e normas, sob a fundamentação teórica de Hogan e Coote (2014), então cabe ressaltar que, sob essa variável e sob as narrativas oriundas das entrevistas, a C.VALE possui valores e normas organizacionais fortemente arraigados em sua cultura organizacional.

5.2.5 Considerações para o Estudo

Considerando-se as descrições das variáveis analisadas, pode-se descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014 sob dois aspectos que estiveram relacionados tanto nas entrevistas quanto na análise documental.

Uma das maneiras de descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais da C.VALE foi através da propensão individual para mudanças. Se Armenakis (1993) diz que essa propensão individual para mudanças é um precursor cognitivo para comportamentos de resistência ou aceitação nas questões de mudança, Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) dizem que essa propensão individual para mudanças é a medida em que as pessoas têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudanças organizacionais, ou seja, essas pessoas aceitam as mudanças e, mais que isso, as pessoas acreditam que tais mudanças terão implicações positivas para si mesmas e para a organização, então cabe ressaltar que, sob essa variável e sob as narrativas oriundas das entrevistas, a C.VALE mostrou uma forte propensão individual para mudanças. As evidências dessa propensão para mudanças estão nas transformações pelas quais a

organização passou e vem passando desde o processo de agroindustrialização e a o início das atividades avícolas.

Uma outra maneira de descrever a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais da C.VALE foi através dos valores e normas organizacionais sob a fundamentação teórica de Hogan e Coote (2014), pois se os valores e normas podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados, como é o caso da propensão individual para mudanças, então cabe ressaltar que, sob essa variável e sob as narrativas oriundas das entrevistas, a C.VALE possui valores e normas organizacionais fortemente arraigados em sua cultura organizacional.

Nesse sentido, como narra o Diretor-Presidente, Sr. Lang, a “cooperativa vai priorizar a industrialização *que envolva a cadeia completa, começando sempre com os associados, tendo como objetivo dar sustentação às famílias através da visão social e econômica do cooperativismo*”. Essa narrativa evidencia a percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais na C.VALE desde 1994.

5.3 AS RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS DA C.VALE NO PERÍODO DE 1994 A 2014

Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) destacaram, ainda que alguns estudos recentes tenham dado atenção para a relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudanças, há uma carência de estudos sistemáticos e empíricos sobre a influência dos quatro tipos de cultura organizacional sobre os componentes da propensão individual para mudanças. Dessa forma, esses autores propuseram um estudo para preencher essa lacuna na literatura sobre essa temática. Sendo assim e tomando por base o problema de pesquisa proposto nesta investigação e após terem sido i) identificados e descritos os episódios de mudança organizacional – **agroindustrialização** e as **atividades avícolas** e ii) descritos as percepções dos gestores sobre a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacionais, esta seção propõe analisar as relações entre a cultura organizacional e as mudanças organizacionais da C.VALE no período de 1994 e 2014.

Os resultados deste estudo sugerem que a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacionais é muito forte. Além disso, descobriu-se que os quatro tipos de cultura organizacional estão presentes e se misturam na organização estudada. No entanto, a cultura de desenvolvimento e a cultura hierárquica são as que tiveram maior percepção pelos membros da organização. Isso reforça o argumento de que nenhuma organização está suscetível apenas um tipo de cultura; em vez disso, seria razoável encontrar combinações de culturas com algumas sendo mais dominantes do que outras (HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014).

Nesse sentido, percebeu-se uma tendência maior por parte do Grupo de Dirigentes em verem a organização com o tipo de cultura de desenvolvimento sendo a predominante. Isso sugere que o Grupo de Dirigentes da C.VALE percebam a organização como sendo um lugar dinâmico, empreendedor e criativo para trabalhar, em que os funcionários possam assumir riscos, que os líderes possam ser considerados inovadores e que tomam riscos para que a organização possa crescer. Além disso, percebem que nesse tipo de cultura, o que mantém a organização unida e coesa é um compromisso com a inovação para estarem na vanguarda, que a ênfase de longo prazo da organização está para a busca constante de crescimento, que o sucesso significa ganhar em produtos e serviços únicos, é serem líderes em seus segmentos e, mais que isso, a organização para o Grupo de Dirigentes, encoraja a iniciativa individual e liberdade e a criatividade.

Já o Grupo de Chefias e o Grupo Técnicos, embora sintam também a cultura de desenvolvimento, percebe-se que a cultura hierárquica e a cultura de grupo é predominante para esses dois grupos. O Grupo de Chefias percebe e incentiva os valores organizacionais no sentido de estarem sempre atentos à flexibilidade, à busca constante pelo crescimento, ao incentivo e apoio à criatividade e, mais que isso, a imprescindível atenção para com a inovação, sobretudo aquela relacionada às novas tecnologias. O Grupo Técnico sente e, dado as respectivas funções e responsabilidades, percebe e convive mais com a centralização, com a imprescindível necessidade do controle, especificamente pelos processos, e pela crescente busca pelos melhores resultados.

Necessário ressaltar, conforme mostram os estudos de Haffar, Al-Karaghouli, Ghoneim (2014), a cultura hierárquica percebida tanto pelo Grupo de Chefias quanto pelo Grupo Técnico, que a organização é orientada para os resultados, que a grande

preocupação é realizar o trabalho, que os funcionários são orientados para buscarem e atingirem os objetivos propostos pela organização, que veem os líderes como drivers da organização, veem ainda que o que mantém a organização unida e coesa é o objetivo de ganhar, de fazer a organização crescer, que reputação e sucesso são preocupações comuns, que o foco de longo prazo está para ações dos concorrentes e de metas e objetivos mensuráveis e que o sucesso é medido em termos de participação de mercado.

Além disso, tal qual proposto nos estudos de Choi e Ruona (2011), a cultura organizacional é um dos fatores contextuais mais importantes e que impactam sobre os níveis de abertura individuais para mudanças. Na C.VALE, a cultura do sistema cooperativista foi fundamental para que a organização pudesse implantar as mudanças organizacionais, ou seja, dos princípios cooperativistas, em especial atenção para com os associados, além dos funcionários, pudessem ter sido implementadas as duas principais mudanças organizacionais, a agroindustrialização e as atividades avícolas. Isso reforça o conceito de Schein (2009) acerca dos pressupostos básicos referenciados no conceito de cultura organizacional.

Percebeu-se ainda que as descobertas de Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) reforçam esta investigação, pois as características das culturas do tipo de grupo e de desenvolvimento estão associadas a níveis mais elevados de propensão individual para mudanças, pois os resultados evidenciaram, pela cultura de grupo, uma histórica participação e trabalho em equipe quando da implantação do plano de modernização e da preocupação, à época, com as ideias para o futuro da C.VALE e, pela cultura do desenvolvimento, o foco mais evidente ficou por conta da flexibilidade e da inovação. Assim, é possível perceber uma forte relação entre a cultura organizacional da C.VALE nas mudanças organizacionais implementadas.

Por conseguinte, os resultados desta investigação mostram que, em comparação com os quatro tipos de cultura proposto nos estudos de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014), a cultura de grupo e a cultura de desenvolvimento se mostraram mais evidentes e reforçam a tese de que nesses tipos de cultura são maiores as propensões individuais para mudanças, isso indica, como é o caso da C.VALE, que organizações dominadas por esses tipos de cultura, de grupo e de desenvolvimento, aceitam positivamente as mudanças.

É possível ainda empreender uma constatação por parte desse pesquisador que, ao se considerar: i) a proposta da Pettigrew (2012) acerca do conteúdo,

contexto e processo, ii) a influência da cultura organizacional de Schein (2009), iii) tanto para a propensão individual para mudanças de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) e de Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) quanto para iv) valores e normas de Hogan e Coote (2014), nas mudanças organizacionais ocorridas na C.VALE entre 1994 e 2014 – agroindustrialização e atividades avícolas – a percepção do Grupo de Dirigentes que a organização está mais para cultura organizacional do tipo desenvolvimento e a mudança organizacional, para este Grupo, está mais relacionada ao conteúdo e ao processo. Em termos do conteúdo da mudança organizacional, já que o Grupo de Dirigentes entende que os episódios de mudança, sejam eles a agroindustrialização e as atividades avícolas se deram como um produto de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, expressos em termos racionais e analíticos, caso exemplificado pelo *Plano de Modernização* iniciado em 1994. Em termos de processo de mudança organizacional, esse mesmo Grupo de Dirigentes entende que as ações, reações e interações, como viu-se em Soparnot (2011), que as partes interessadas procuraram mover, mudar a organização daquele estado passado para um estado futuro, caso da Coopervale, organização eminentemente cerealista, para uma organização agroindustrial, a C.VALE, que figura entre as maiores da América Latina.

É possível ainda atentar-se, em especial por parte dos Grupos de Chefias e Grupo Técnicos, que os episódios de mudança organizacional tiveram mais influência da cultura organizacional do tipo de cultura hierárquica e de grupo, que além disso, há uma inflexão da mudança organizacional estar relacionada ao extrato em termos de contexto, pois para estes grupos, a percepção se deu para com a estrutura, para com a cultura corporativa e ao contexto político, além do contexto ambiental à época. Atenta-se ainda que os valores e normas, tal qual proposto por Hogan e Coote (2014), são percebidos pelo Grupo de Chefias e pelo Grupo Técnico como determinantes para com as mudanças organizacionais ocorridas na C.VALE, sendo a honestidade e o respeito como aqueles manifestadamente evidenciados nos símbolos, nos ritos e na linguagem da organização.

Desse modo, os membros da C.VALE, compreendendo pelas narrativas os Associados da cooperativa e os funcionários, estiveram propensos às mudanças organizacionais ao perceberem, no contexto organizacional interno e externo, as características e os valores associados com a cultura organizacional do tipo de grupo e com a cultura organizacional do tipo desenvolvimento.

Em outras palavras, os membros da C.VALE estiveram mais dispostos a aceitarem as iniciativas de mudança organizacional no período de 1994 a 2014, ao perceberem a forte relação da cultura organizacional com as mudanças organizacionais implementadas, tendo como foco nessa relação o trabalho em equipe, a participação, a preocupação com as novas ideias, a flexibilidade, o crescimento, a criatividade e a inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que se tenha observado no decorrer deste estudo os relevantes avanços científicos e da persuasiva aplicação da cultura organizacional e da mudança organizacional entre as organizações, havia ainda hiatos abertos para novos estudos. Este estudo, então, investigou o hiato da capacidade das organizações implementarem mudanças frente suas características culturais (SOPARNOT, 2011; HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014).

Apresentada e confirmada a relevância dessa pesquisa, por meio da fundamentação teórica, dos hiatos para novas investigações teóricas e empíricas acerca do tema sobre a cultura organizacional e a mudança organizacional, pode-se afirmar que há pouco consenso sobre a forma de avaliar os processos de mudança organizacional, como relatam Jacobs, Van Witteloostuijn, Christe-Zeyse (2013), e da falta de estudos que investiguem a influência da cultura organizacional nos processos de mudança organizacional, como atestam Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014).

Os procedimentos metodológicos aplicados conferiram qualidade e peculiaridade à pesquisa a partir do emprego, i) forte embasamento teórico, atual e relevante no sentido de cumprir os objetivos dessa pesquisa; ii) a análise de conteúdo e a triangulação das informações na análise dos dados, em função das entrevistas e dos documentos organizacionais; iii) as ideias que por ventura possam contribuir e encorajar novos estudos. Este estudo partiu da inquietude e curiosidade para compreender a influência da cultura organizacional nas mudanças organizacional especificamente de uma Cooperativa Agroindustrial.

Assim, foi possível, através das variáveis da mudança organizacional e das variáveis da cultura organizacional, identificar e descrever os episódios de mudança organizacional, descrever a percepção dos atuais gestores da cultura organizacional na mudança organizacional da organização estudada. Por fim, foi possível ainda, analisar as possíveis relações entre a cultura organizacional e as mudanças organizacionais, agregando conhecimento, dessa maneira, para novos estudos a respeito desse tema.

Quanto à arquitetura e levantamento teórico para verificar, neste estudo entenda-se o objetivo primeiro, depois de uma vasta e complexa análise sobre os

constructos estudados foi possível contextualizá-los, aprofundar e, a partir disso, fazer as escolhas teóricas que se tornaram o foco e as delimitações desse estudo. Ressalta-se ainda que a maior contribuição desse objetivo específico primeiro foi a identificação dos episódios de mudança organizacional sob a ótica da postura contextual de Pettigrew (2012) e dos paradigmas de gestão de Soparnot (2011). Nesse sentido, foram identificados a **agroindustrialização** e as **atividades avícolas** como sendo os principais episódios de mudança organizacional ocorridos na C.VALE no período analisado.

Em relação à descrição dos episódios de mudança organizacional, fruto ainda do objetivo específico primeiro, recordam-se, por um lado, a relação entre as ações, reações e interações das partes interessadas enquanto postura contextual, retratadas por Pettigrew (2012), e por outro lado, com as ações, reações e interações dos elementos das mudanças enquanto paradigmas de gestão, retratadas por Soparnot (2011), tiveram, então, por um lado, que as partes interessadas, quais sejam, o Grupo de Dirigentes da organização, antes de propor o plano de modernização, realizaram estudos, discussões, palestras, grupos de estudos e dinâmicas de grupos e, por outro lado, as interações dos elementos de mudança, como o conhecimento dos gargalos da cooperativa, o delineamento das ações voltadas para o melhor atendimento para com o quadro de Associados e dos aspectos gerais da cooperativa, analisando a contextualização do sistema cooperativista da época, a estrutura organizacional, além dos fundamentais elementos voltados à industrialização.

Em referência à descrição da percepção dos gestores sobre a cultura organizacional nas mudanças organizacionais, destacado no objetivo específico segundo, fica evidente que os quatro tipos de cultura organizacional estão presentes e se misturam na organização estudada. No entanto, a cultura de desenvolvimento e a cultura hierárquica são as que tiveram maior percepção pelos membros da organização. Percebeu-se também uma tendência maior por parte do Grupo de Dirigentes em verem a organização com o tipo de cultura de desenvolvimento sendo a predominante. Já o Grupo de Chefias e o Grupos Técnicos, embora sintam também a cultura de desenvolvimento, percebe-se que a cultura hierárquica é predominante para esses grupos.

Ao se considerar a relevância prática desta pesquisa por parte da organização, teceu-se no decorrer desse trabalho observações que podem guiar a

organização estudada, do mesmo modo para outras organizações, a ótica da importância da cultura organizacional frente às complexas mudanças organizacionais, no sentido de identificar os tipos de cultura organizacional presente na organização. No caso da C.VALE, percebeu-se que há referências para os quatro tipos de cultura – grupo, desenvolvimento, hierárquica e racional. No entanto, pela análise dos dados, via análise de conteúdo e triangulação dos dados, é possível destacar, por ordem de importância e de percepção por parte dos grupos pesquisados, como sendo a cultura de desenvolvimento a mais percebida, seguida pela cultura de grupo e pela cultura hierárquica. A cultura racional foi a que recebeu menor atenção.

No mais, é ainda possível pensar e, mais que isso, reforçar os estudos ora destacados na fundamentação teórica dessa investigação, caso de Pettigrew (2012), Oreg, Vakola, Armenakis (2011), Soparnot (2011), Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) e Hogan e Coote (2014) contribuíram para que fosse possível compreender a percepção atual dos gestores da C.VALE, de que modos a cultura organizacional influenciou as mudanças organizacionais da organização entre os anos de 1994 e 2014.

Em que pese a análise das possíveis relações entre a cultura organizacional e as mudanças organizacionais, entende-se, como se viu em Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014) e Hogan e Coote (2014) que a influência da cultura organizacional do tipo de desenvolvimento, com foco nos valores como flexibilidade, crescimento, inovação e criatividade e, além disso, a influência também da cultura organizacional do tipo de grupo, com foco nos valores como trabalho em equipe, participação e preocupação com as ideias foram preponderantes para o sucesso na implementação dos episódios de mudança organizacional pelos quais vivenciou a C.VALE no período analisado.

Ao se considerar a relevância teórica e acadêmica desta investigação está embasada nos recentes, também nos clássicos, estudos de mudança organizacional e de cultura organizacional, na relação entre eles e nos hiatos ora levantados sobre esses temas. A metodologia posta e aplicada, considerando a percepção atual dos gestores, de que modos a cultura organizacional influenciou as mudanças organizacionais, no período analisado, pode auxiliar novos estudos sobre as lacunas desse tema.

No contexto organizacional, a metodologia é passível de entendimento quanto à importância da cultura organizacional, dos valores e das normas organizacionais, da identificação da propensão individual para abertura de mudanças, das ações, reações e interações entre os indivíduos organizacionais, no sentido de compreender esses elementos constitutivos nos processos de tomada de decisão. Ao considerar isso, a organização pode promover meios na identificação dos padrões culturais nas futuras mudanças organizacionais que por ventura venham ser implementadas.

Para que essa compreensão sobre os constructos fosse possível, foi fundamental o comprometimento, o envolvimento e a atenção dos principais profissionais da organização. A abertura, faz-se necessário destacar a contribuição especial do Grupo de Dirigentes da C.VALE, foi notável para com essa pesquisa. Por consequência, o Grupo de Chefias e o Grupo Técnico, em igual importância, teve um papel destacado ao participarem, incentivarem e contribuírem na expectativa de que vissem, de forma cientificamente registrado, os resultados pelos quais haviam vivenciado ao longo dos últimos 20 anos, transformando a organização, de coadjuvante local para protagonista global.

Os apontamentos, ainda que se considere o rigor metodológico, nos levam para o caminho de algumas limitações para este estudo:

- i. É um estudo de caso único. Dessa forma, os resultados desta investigação estão fortemente dependentes do contexto e de certa forma circunscritos ao mesmo.
- ii. Os resultados fundamentaram-se na percepção e visão dos grupos pesquisados – Grupo de Dirigentes, Grupo de Chefias e Grupo Técnicos – e desse modo estão sujeitos à interpretação do pesquisador apesar desse se abster de qualquer juízo de valor durante a fase de coleta e de análise dos dados.
- iii. Os dados coletados foram coletados por meio de entrevistas narrativas. Há um olhar para o passado a partir do momento presente, ou seja, um viés de retrospectiva.

Como sugestão para novos estudos, considerando essa mesma temática:

- i. Pesquisar sobre os outros hiatos apontados na literatura por Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014), como i) investigar a influência de todos os tipos de cultura organizacional sobre a propensão individual para mudanças organizacionais; ii) investigar a influência dos valores organizacionais da cultura organizacional frente às mudanças organizacionais; iii) investigar a capacidade das organizações implementarem mudanças frente suas características culturais;
- ii. Pesquisar sobre mesmos constructos de mudança organizacional e cultura organizacional sob a perspectiva de outras variáveis, como é o caso de cultura organizacional sob a variável do desempenho organizacional de Prajogo e McDermott (2011) ou ainda a mudança organizacional sob a variável com nível de agregação de Jacobs, Van Witteloostuijn, Christe-Zeyse (2013);
- iii. Aplicar a metodologia empregada nesse estudo em outras organizações, permitindo, em sendo possível, generalizar o método de estudo.

REFERÊNCIAS

ABDUL, R. M. Z.; SAMBASIVAN, M.; ABDUL, R. M. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 25, n. 2, p. 161-179, 2004.

AL-KHALIFA, N.; ASPINWALL, E. M. **The development of total quality management in Qatar**. The TQM Magazine, v. 12, n. 3, p. 194-204, 2000.

ALVESSON, M. **The oxford handbook of critical management studies**. Oxford University Press, Oxford, 2011.

ARMENAKIS, A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. **Creating readiness for organizational change**. Human relations, v. 46, n. 6, p. 681-703, 1993.

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, J. N.; HANNAN, M. T.; BURTON, M. D. Labor pains: change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. **American Journal of Sociology**, Vol. 106, n. 4, p. 960-1012, 2001.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. **How an organization's rites reveal its culture**. Organizational Dynamics, 15(4), 5–24, 1987.

BOUCKENOOGHE, D. Positioning change recipients' attitudes toward change in organizational change literatura. **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 46, n. 4, p. 501-531, 2010.

BOUCKENOOGHE, D.; DEVOS, G. **The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness for change: a multilevel analyses**. Working paper series, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent, 2007.

CALDWELL, S. D., HEROLD, D. M.; FEDOR, D. B. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross level study. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, n. 5, p. 868-882, 2004.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.

CAMERON, K. S.; ETTINGTON, D. R. The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In John C. Smart (ed.), **Higher Education: Handbook of Theory and Research**, Vol. 4. Norwell, Mass.: Kluwer, 1988.

CHENG, C. W. M.; LIU, A. M. M. **The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms.** Surveying and Built Environment, Vol. 18. n. 1, p. 7-16, 2007.

CHIA, R.; TSOUKAS, H. **On organizational becoming: rethinking organizational change.** Organization Science, Vol. 13. n. 5, p. 567-582, 1991.

CHOI, M.; RUONA, W. E. A. **Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development.** Human Resource Development Review, Vol. 10. n. 1, p. 46-73, 2011.

CLEGG, C.; WALSH, S. Change management: time for a change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 13. n. 2, p. 217-223, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** São Paulo: Artmed, 2007.

C.VALE. www.cvale.com.br, acessado em maio de 2014.

DEMERS, C. **De la gestion du changement a la capacite de changer.** L'e volution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui", Gestion, Vol. 24, p. 131-9, 1999.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. **Organizational culture and organizational development: a competing values approach.** Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, p. 1-21, 1991.

DIAS, J.; BECKER, G. **Desvendando a "Black Box":** Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração. In: ANAIS do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

DIFONZO, N.; BORDIA, P. **A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change.** Human Resource Management, Vol. 37. n. 3-4, p. 295-303, 1998.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations.** Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.

DOSE, J. J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(3), 219-240, 1997.

ERNEST & YOUNG - Fundação Getúlio Vargas. **Brasil sustentável perspectivas do Brasil na agroindústria**, 2011. (www.ey.com.br, acessado em maio de 2014.)

- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009a.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009b.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.
- GOMES, G. R. **As relações entre estratégias e competências organizacionais na construção da trajetória da FEDEX**. 2013.
- HABERMAS, J. **The Philosophical Discourse of Modernity**. MIT Press, Boston, MA, 1990.
- HAFFAR, M.; AL-KARAGHOULI, W; GHONEIM, A. An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 1, p. 5-22, 2014.
- HAIR Jr.; J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANNAN, M. T.; BARON, J. N. **Organizational blueprints for success in high-tech start-ups lessons from the Stanford Project on emerging companies**. California Management Review, Vol. 44, p. 8-36, 2002.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Structural inertia and organizational change**. American Sociological Review, Vol. 49, p. 149-164, 1984.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1989.
- HANNAN, M. T., PÓLOS, L.; **CARROLL, G. R. The evolution of inertia**. Industrial and Corporate Change, Vol. 13. n. 1, p. 213-242, 2004.
- HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**. Academy of Management Review, 18(4), 657–693, 1993.
- HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; LEAL-MILLÁN, A. The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 23. n. 4, p. 360-376, 2010.
- HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87. n. 3, p. 474-487, 2002.
- HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. **Want innovation? Then use cultural artifacts that support it**. Organizational Dynamics, 31(1), 74–84, 2002.

- HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage, 2001.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.
- HOLT, D. T.; ARMENAKIS, A. A.; FIELD, H. S.; HARRIS, S. G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. The **Journal of Applied Behavioural Science**, Vol. 43. n. 2, p. 232-255, 2007.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, 37(4), 449–462, 2000.
- JACOBS, G., CHRISTE-ZEYSE, J., KEEGAN, A.; PO'LOS, L. **Reactions to organizational identity threats in times of change**: illustrations from the German police. *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, p. 245-261, 2008.
- JACOBS, G.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; CHRISTE-ZEYSE, J. A theoretical framework of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 5, p. 772-792, 2013.
- JAHODA, M. DIE ARBEITSLOSEN; VON MARIENTHAL In: Uwe Flick I Ernst v. Kardorfl Heiner Keupp/Lutz v. RosenstielJStephan Wolff(Hrsg.):**Handbuch Qualitative Sozialforschung** (2. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union,S. 119-122, 1995.
- JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, 42, 361-386, 2005.
- KUO, T.; KUO, Y. **The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan**. *Total Quality Management*, Vol. 21. n.6, p. 617-632, 2010.
- KWANTES, C. T.; BOGLARSKY, C. A. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. **Journal of International Management**. v. 13, n. 2, p. 204-230, 2007.
- LACATUS, M. L. **Organizational Culture in Contemporary University**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 76, p. 421-425, 2013.
- LAU, C.M.; WOODMAN, R.W. Understanding organizational change: a schematic perspective. **Academy of Management Journal**, Vol. 38, p. 537-554, 1995.
- LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics**. II. Social equilibria and social change. *Human Relations*, Vol. 1. n. 1, p. 5-38, 1947.

LIESSEM, D. A. V.; BATTISTI, P. S. S. Procedimentos de coleta de dados em trabalhos de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Unioeste/PR. **Secretariado Executivo em Revista**, v. 7, 2012.

MAHLER, J. Influences of organizational culture on learning in public agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 7(4), 519–531, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2011.

MARCH, J. **Footnotes to organizational change**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n. 4, p. 563-577, 1981.

MCNAMARA, C. **Field guide to consulting and organizational development with nonprofits: a collaborative and systems approach to performance, change and learning**. Authenticity Consulting, Minneapolis, MN, 2006.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Vol. 23. n. 2, p. 341-365, 1977.

MEYER, J. C. **Tell me a story: Eliciting organizational values from narratives**. *Communication Quarterly*, 43(2), 210–225, 1995.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUMFORD, M. D.; SCOTT, G. M.; GADDIS, B.; STRANGE, J. M. **Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships**. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750, 2002.

NAOR, M.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 194-205, 2010.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press, New York, NY, 1990.

O'REILLY, C. A., CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. **People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit**. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516, 1991.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15, 73-101, 2006.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.

PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**, Blackwell Publishers, Oxford, 1985.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, 24, 649–70, 1987.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research, **Academy of Management Journal**, Vol. 44. n. 4, p. 697-713, 2001.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. **Journal of Management Studies**. 49:7. November, 2012.

PIDERIT, S. K. **Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change**. *Academy of Management Review*, 25, 783-794, 2000.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 31. n. 7, p. 712-735, 2011.

QUINN, R. E. **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1988.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Perceptions of organizational change: A Stress and coping perspective. **Journal of Applied Psychology**, 91, 1154-1162, 2006.

RASHID, M. D.; ZABID A.; SAMBASIVAN, M.; RAHMAN, A. Al. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 2, p. 161-179, 2004.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

SCHAFFER, R. H. **Mistakes leaders keep making: how to overcome deep-seated obstacles to change**. *Harvard Business Review*, September, p. 86-91, 2010.

SCHEIN, E. H. **The Corporate Culture Survival Guide**. New and Revised Edition. Jossey-Bass, 2009.

SCHWARZ, G. M.; HUBER, G. P. Challenging organizational change research. **British Journal of Management**, Vol. 19, p. S1-S6, 2008.

SMINIA, H.; DE ROND, M. Context and action and the transformation of strategy scholarship. **Journal of Management Studies**, 49, 1329–49, 2012.

SMOLLAN, R. K., SAYERS, J. G.; MATHENY, J. A. **Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change**. *Time Society*, Vol. 19. n. 1, p. 28-53, 2010.

SOPARNOT, R. **Evaluation des modeles de gestion du changement organisationnel**: de la capacite de gestion du changement a` la gestion des capacites de changement. *Gestion*, Vol. 29. n. 4, p. 31-42, 2005.

SOPARNOT, R. The concept of organizational change capacity. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 5, p. 640-661, 2011.

TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, 73(1), 3–23, 2009.

VAKOLA, M.; NIKOLAOU, I. **Attitudes towards organizational change**: what is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, Vol. 27, n. 2, p. 160-174, 2005.

VAN DEN HEUVEL, S.; SCHALK, R. **The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations**. *Social Science Information*, Vol. 48. n. 2, p. 283-313, 2009.

VAN DER SMISSEN, S.; SCHALK, R.; FREESE, C.. Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 6, p. 1071-1090, 2013.

VAN LEEUWEN, E., VAN KNIPPENBERG, D.; ELLEMERS, N. **Continuing and changing group identities**: the effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, p. 679-690, 2003.

VAN TONDER, C. L. The march of time and the 'evolution' of change. **Journal of Industrial Psychology**, Vol. 30. n. 3, p. 41-52, 2004.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E.; AUSTIN, J. T. **Cynicism about organizational change**: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25, 132-153, 2000.

WEBER, P. S.; WEBER, J. E. Changes in employee perceptions during organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, 22, 291-300, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5. n. 1, p. 99-120, 1984.

WETZEL, R.; VAN GORP, L.. Eighteen shades of grey?: An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 1, p. 115-146, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

YU, T.; WU, N. A review of study on the competing values framework. **Journal of Business and Management**, Vol. 4. n. 7, p. 37-42, 2009.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Tema da Pesquisa: Mudança organizacional e cultura organizacional: o caso da Cooperativa Agroindustrial C.VALE.

Pesquisador Responsável: Anderson Sanita

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Mestrado em Administração e Negócios

Telefone: (44) 9139 0709

E-mail: professorsanita@gmail.com

Prezado (a) Senhor (a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de modo voluntário. Antes de decidir sobre sua participação, o pesquisador esclarecerá todas as possíveis dúvidas, de modo que qualquer impossibilidade de participação seja detectada, sendo concedido ao participante, total direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Objetivo geral da pesquisa: Caracterizar, a partir da perspectiva atual dos gestores, as mudanças organizacionais e identificar aspectos relacionados à cultura organizacional na C.VALE entre os anos de 1994 e 2014.

Benefícios do estudo: considerando que a C.VALE é uma empresa referência no país, este estudo poderá contribuir academicamente acerca dos construtos teóricos aqui tratados e analisados em um contexto organizacional real, e também demonstrar aos interessados e público em geral, a trajetória da empresa analisada sob um contexto estratégico e histórico.

Sigilo: os participantes desta pesquisa não serão identificados, sendo citadas apenas suas observações e percepções acerca da temática de pesquisa. Todas as informações concedidas serão tratadas de forma confidencial.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: é garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o pesquisador responsável poderá ser contatado a qualquer momento. Mediante a conclusão do estudo, o mesmo será disponibilizado a todos os entrevistados e interessados.

Eu, _____, declaro que estou ciente sobre os objetivos da pesquisa, tendo esclarecido todas as dúvidas pertinentes e por mim levantadas e, por estar de acordo, assino o presente documento.

- () Autorizo a gravação da entrevista.
 () Não autorizo gravações de qualquer natureza.

Assis Chateaubriand, _____ de _____ de 2014.

 Pesquisador

 Entrevistado

APÊNDICE B – INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A-1 ROTEIRO DE ENTREVISTA | GRUPO DE DIRIGENTES

I. IDENTIFICAÇÃO:				
1. Escolaridade:				
2. Formação Profissional:				
3. Unidade/Gerência:				
4. Função Atual:				
5. Em que ano entrou na C.VALE?				
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS	AUTOR	II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:
OE1	MO	Conteúdo Contexto Processo	Pettigrew (2012)	1. Ao assumir a Direção da C.Vale, qual era o contexto que levou às mudanças organizacionais implementadas pela C.Vale?
				2. Quais foram os procedimentos em termos de conteúdo para com as mudanças organizacionais implementadas?
				3. Quais foram os procedimentos em termos de processos para com as mudanças organizacionais implementadas?
		Ação Reação Interação	Soparnot (2011)	4. Quais foram e como a C.Vale administrou as ações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				5. Quais foram e como a C.Vale administrou as reações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				6. Quais foram e como a C.Vale administrou as interações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
OE2	CO	Propensão Individual para mudanças	Haffar (2014) Jones (2005) Schein (2009)	7. Na sua opinião, como você via propensão/abertura das pessoas em relação às mudanças organizacionais que seriam implementadas?
				8. De extremos opostos que representam tendências, de um lado o controle e de outro a flexibilidade , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
				9. De extremos opostos que representam operação e funcionamento, de um lado o interno e de outro externo , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
		Valores e Normas	Hogan e Coote (2014)	10. Na sua opinião, como os valores e as normas compartilhadas pelos membros da C.Vale, desde a sua fundação, influenciaram as mudanças organizacionais implementadas?
				11. Na sua opinião, trabalho em equipe, participação, preocupação com as ideias (voltadas para Grupo) ou até mesmo com flexibilidade, crescimento, inovação, criatividade (voltadas para Desenvolvimento), como a C.Vale percebe esses valores ?
				12. Na sua opinião, centralização, controle, estabilidade, resultados previsíveis (voltadas para Hierarquia) ou até mesmo foco nas tarefas, clareza, eficiência, performance (voltadas para Racional), como a C.Vale percebe esses valores ?
OE1 OE2 OE3				13. Existe algum fator por você considerado necessário para o pleno funcionamento de uma organização como a C.Vale, que não foi implementado por ocasião das mudanças organizacionais sob investigação? () Sim () Não Em caso afirmativo, qual(is)?

A-2

ROTEIRO DE ENTREVISTA | GRUPO DE CHEFIAS

I. IDENTIFICAÇÃO:				
1. Escolaridade:				
2. Formação Profissional:				
3. Unidade/Gerência:				
4. Função Atual:				
5. Em que ano entrou na C.VALE?				
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS	AUTOR	II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:
OE1	MO	Conteúdo Contexto Processo	Pettigrew (2012)	1. Ao assumir a Chefia da C.Vale, qual era o contexto que levou às mudanças organizacionais implementadas pela C.Vale?
				2. Quais foram os procedimentos em termos de conteúdo para com as mudanças organizacionais implementadas?
				3. Quais foram os procedimentos em termos de processos para com as mudanças organizacionais implementadas?
		Ação Reação Interação	Soparnot (2011)	4. Quais foram e como a C.Vale administrou as ações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				5. Quais foram e como a C.Vale administrou as reações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				6. Quais foram e como a C.Vale administrou as interações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
OE2	CO	Propensão Individual para mudanças	Haffar (2014) Jones (2005) Schein (2009)	7. Na sua opinião, como você via propensão/abertura das pessoas em relação às mudanças organizacionais que seriam implementadas?
				8. De extremos opostos que representam tendências, de um lado o controle e de outro a flexibilidade , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
				9. De extremos opostos que representam operação e funcionamento, de um lado o interno e de outro externo , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
		Valores e Normas	Hogan e Coote (2014)	10. Na sua opinião, como os valores e as normas compartilhadas pelos membros da C.Vale, desde a sua fundação, influenciaram as mudanças organizacionais implementadas?
				11. Na sua opinião, trabalho em equipe, participação, preocupação com as ideias (voltadas para Grupo) ou até mesmo com flexibilidade, crescimento, inovação, criatividade (voltadas para Desenvolvimento), como a C.Vale percebe esses valores ?
				12. Na sua opinião, centralização, controle, estabilidade, resultados previsíveis (voltadas para Hierarquia) ou até mesmo foco nas tarefas, clareza, eficiência, performance (voltadas para Racional), como a C.Vale percebe esses valores ?
OE1 OE2 OE3				13. Existe algum fator por você considerado necessário para o pleno funcionamento de uma organização como a C.Vale, que não foi implementado por ocasião das mudanças organizacionais sob investigação? () Sim () Não Em caso afirmativo, qual(is)?

A-3

ROTEIRO DE ENTREVISTA | GRUPO TÉCNICO

I. IDENTIFICAÇÃO:				
1. Escolaridade:				
2. Formação Profissional:				
3. Unidade/Gerência:				
4. Função Atual:				
5. Em que ano entrou na C.VALE?				
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS	AUTOR	II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:
OE1	MO	Conteúdo Contexto Processo	Pettigrew (2012)	1. Ao assumir o Grupo Técnico da C.Vale, qual era o contexto que levou às mudanças organizacionais implementadas pela C.Vale?
				2. Quais foram os procedimentos em termos de conteúdo para com as mudanças organizacionais implementadas?
				3. Quais foram os procedimentos em termos de processos para com as mudanças organizacionais implementadas?
		Ação Reação Interação	Soparnot (2011)	4. Quais foram e como a C.Vale administrou as ações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				5. Quais foram e como a C.Vale administrou as reações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
				6. Quais foram e como a C.Vale administrou as interações das pessoas em relação às mudanças organizacionais implementadas?
OE2	CO	Propensão Individual para mudanças	Haffar (2014) Jones (2005) Schein (2009)	7. Na sua opinião, como você via propensão/abertura das pessoas em relação às mudanças organizacionais que seriam implementadas?
				8. De extremos opostos que representam tendências, de um lado o controle e de outro a flexibilidade , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
				9. De extremos opostos que representam operação e funcionamento, de um lado o interno e de outro externo , a C.Vale, na sua opinião, está mais para qual extremo? Por que?
		Valores e Normas	Hogan e Coote (2014)	10. Na sua opinião, como os valores e as normas compartilhadas pelos membros da C.Vale, desde a sua fundação, influenciaram as mudanças organizacionais implementadas?
				11. Na sua opinião, trabalho em equipe, participação, preocupação com as ideias (voltadas para Grupo) ou até mesmo com flexibilidade, crescimento, inovação, criatividade (voltadas para Desenvolvimento), como a C.Vale percebe esses valores ?
				12. Na sua opinião, centralização, controle, estabilidade, resultados previsíveis (voltadas para Hierarquia) ou até mesmo foco nas tarefas, clareza, eficiência, performance (voltadas para Racional), como a C.Vale percebe esses valores ?
OE1 OE2 OE3				13. Existe algum fator por você considerado necessário para o pleno funcionamento de uma organização como a C.Vale, que não foi implementado por ocasião das mudanças organizacionais sob investigação? () Sim () Não Em caso afirmativo, qual(is)?