



CULTURA ORGANIZACIONAL EM PERÍODOS PÓS TRANSFORMAÇÃO

ORGANIZATIONAL CULTURE: POST TRANSFORMATION PERIODS

CULTURA ORGANIZACIONAL EN PERÍODOS PÓS-TRANSFORMACIÓN

José Pereira Mascarenhas Bisneto, Dr.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia/Brazil
josepmascarenhas@gmail.com

Thais Bittencourt de Miranda, MSc.

Universidade Salvador/Brazil
thaisbmiranda@gmail.com

RESUMO

Em alguns períodos da história de uma organização, sua cultura sofre impactos. Períodos de transição, mudanças administrativas ou fusões e aquisições são exemplos em que as alterações advindas da gestão propiciam alterações na cultura organizacional. Tais impactos, em geral, fazem florescer um clima de instabilidade no referido contexto, já que influencia, diretamente, o dia a dia das pessoas que ali convivem. Este trabalho analisou os impactos ocorridos na Desenhahia, antigo Desenbanco, a partir da transformação de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento - objeto deste estudo de caso. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, com dirigentes e dirigidos de três períodos diferentes da organização: Desenbanco (ano de 1995), Transição (ano de 2001) e Desenhahia (ano de 2010). Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram desenvolvidos dois modelos de análise, a partir das classificações de cultura organizacional apresentados pelos autores Omar Aktouf e Richard Daft. Para coleta de dados com os onze dirigentes entrevistados, foi utilizado um roteiro de entrevistas e com os cento e cinquenta e cinco dirigidos pesquisados, foi aplicado um questionário de opinião pública. Ao final da investigação, a pesquisa permitiu apresentar uma análise entre os resultados obtidos na coleta de dados e os modelos de cultura organizacional propostos pelos autores escolhidos - Aktouf e Daft -, caracterizando, assim, a cultura do Desenbanco, do período de Transição e, por fim, o atual cenário da Desenhahia. Dessa forma, a presente pesquisa funcionou, em primeira instância como um “teste” para a utilização de modelos de cultura organizacional “prontos”, propostos pelos autores da área, com o intuito de classificar a cultura de uma dada organização. Em segunda instância, essa pesquisa contribuiu, também, como uma espécie de resultado de uma Auditoria de Cultura Organizacional, em voga nos contextos corporativos.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional; Identidade; Transformação Organizacional; Tipologias de Cultura.

ABSTRACT

In some periods of the history of an organization, its culture suffers impacts. Periods of transition, management changes or mergers and acquisitions are example of the changes arising from management changes provide the organizational culture. Such impacts, in, general, are flourishing in a climate of instability that context, since it influences directly the daily lives of people who live there. This paper examines the impacts occurring in Desenhahia former Desenbanco, the transformation of the Development Bank for Development Agency – the subject of this case study. To this end, we performed a qualitative and quantitative research with leaders and led three different periods of the organization: Desenbanco (1995), Transition (2001) and Desenhahia (year 2010). In developing the research instruments were developed two models of analysis, ratings from the organizational culture presented by the authors Aktouf Omar and Richard Daft. For data collection with the eleven directors interviewed, we used a script and interviews with one hundred fifty-five directed research, a questionnaire was administered to public opinion. At the end of the investigation, the present research allowed a comparison between the results obtained in the collection of data and models of organizational culture proposed by the

authors chosen - and Daft Aktouf – which gives it Desenbanco the culture of the period of transition and Finally, the current scenario of Desenhahia, Thus, this research work, in the first instance as a “test” for the use of models of organizational culture “ready”, proposed by the authors in the field, in order to classify the culture of a given organization. In the second instance, this research has also contributed a result of a sort of Organizational Culture Audit, in vogue in corporate contexts.

Keywords: Organizational Culture; Identity; Organizational Changes; Types of Organizational Culture.

RESUMEN

En algunos períodos de la historia de una organización, su cultura se ve afectada. Los períodos de transición, los cambios de gestión, o las fusiones y adquisiciones son ejemplos de situaciones donde las alteraciones derivadas de la gestión proporcionan alteraciones en la cultura organizacional. Este trabajo analizó los impactos ocurridos en la Desenhahia, antiguo Desenbanco, a comenzar de la transformación del Banco de Desarrollo para la Agencia de Promoción del Desarrollo. En el desarrollo de los instrumentos de investigación se han desarrollado dos modelos de análisis, basado en las clasificaciones de la cultura organizacional presentadas por los autores Omar Aktouf y Daft Richard. Al final de la investigación, el estudio permitió una comparación entre los resultados obtenidos en la recogida de datos y los modelos de cultura organizacional propuestos por los autores elegidos, caracterizando, así, la cultura del Desenbanco, del período de Transición y el escenario actual de la Desenhahia. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación funcionó como una "prueba" para el uso de modelos de cultura organizacional propuestos por los autores del área y, también, ha contribuido, como una especie de resultado de una Auditoría de la Cultura Organizacional, en boga en los contextos corporativos.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Identidad; Transformación Organizacional; Tipologías de Cultura.

1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional, tema deste artigo é, sem dúvidas, uma área do conhecimento que desperta atenção e interesse. Compreender a maneira através da qual os indivíduos se relacionam em um dado contexto organizacional - portanto, no mundo do trabalho -, os seus impactos comportamentais, as crenças individuais e coletivas, os ritos e mitos que “nascem”, se propagam e se perpetuam, os sinais “eleitos” pelo grupo, a linguagem compartilhada, dentre outras especificidades – tudo isso se apresenta como elementos capazes de fomentar um vasto leque de possibilidades no universo da investigação acadêmica. Decifrar tais elementos e trazê-los para o “campo do visível” constitui-se, pois, na temática acerca da qual o presente estudo versa.

Nesse sentido, Srour (2002, p. 168) comenta:

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas. Compõem um mapa ou um *kit* de sobrevivência. Ora, que força misteriosa é esta? A cultura organizacional.

É em torno desse assunto, amplo e detalhista, simultaneamente, que esta pesquisa se debruçou sobre. Enquanto objeto de investigação da Administração, a cultura organizacional pode ser entendida a partir de uma dimensão antropológica, cuja corrente de autores/pensadores definem-na como fenômeno social. Por outro lado, alguns autores optam por conceituar cultura organizacional como uma ferramenta de gestão extremamente

relevante, capaz de “direcionar” os empregados no mesmo sentido dos objetivos organizacionais. Tais visões antagônicas são representadas, neste trabalho, pelos autores Omar Aktouf e Richard Daft.

Por cultura organizacional entende-se, nesse momento, uma maneira compartilhada de comportamentos que os colaboradores de uma determinada organização adotam como própria. Elementos fundamentais (de tamanha relevância que são eles as categorias de análise do objeto empírico deste trabalho) como valores, ritos, crenças, mitos, símbolos, linguagens e anedotas compõem o cenário da cultura das organizações, atribuindo-lhes uma “personalidade” e originando uma ou várias identidades. O conjunto de hábitos característicos de cada contexto organizacional demanda, por parte dos administradores, ferramentas e estilos de gestão também diferenciados. Daí a incessante busca pelo aprofundamento dos estudos sobre o tema.

À medida que as organizações transformam-se, suas culturas também sofrem impactos. Tais impactos, em geral, trazem como consequência, um clima de insegurança, já que influencia, diretamente, o dia a dia das pessoas que ali trabalham/convivem. Com a Desenhahia, antigo Desenbanco, objeto deste estudo de caso, não foi diferente.

Em setembro de 2001, a Desenhahia surge como Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A., em substituição ao Desenbanco - antigo Banco de Desenvolvimento -, com os objetivos de promover inclusão socioeconômica, interiorizar o desenvolvimento, fortalecer e ampliar a base empresarial, fortalecer a base municipal e promover o fomento institucional¹. O foco da Desenhahia é o financiamento de micro, pequenas e médias empresas e o microcrédito.

Por conta da mudança de perfil organizacional (de banco de desenvolvimento para agência de fomento), a Desenhahia passou por várias alterações de ordem administrativa, tais como alteração nas suas políticas, missão, visão, valores, bem como no seu quadro de colaboradores. Nesse novo contexto que se delinea desde 2001, uma nova cultura organizacional se cria, tendo em vista que coexistem, atualmente, funcionários que ali trabalham desde a época do Desenbanco e funcionários que ingressaram na organização já consolidada como Desenhahia.

A inquietação que moveu a presente pesquisa adveio da percepção inicial de que muitos impactos criados na cultura organizacional da referida instituição ainda não foram revelados e que, portanto, precisam ser trazidos para o campo do “visível”, facilitando, inclusive o fluxo de informações e a escolha pelas ferramentas adequadas de gestão da Desenhahia. O objetivo geral do presente estudo consiste, pois, em analisar os impactos ocasionados na cultura da organização escolhida, a partir da transformação de Desenbanco (banco de desenvolvimento) para Desenhahia (agência de fomento).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da literatura explorada, constatamos que existem diversas perspectivas acerca da noção de cultura organizacional. Observamos também que as divergências entre os autores giram em torno da concepção anterior que estes possuem, no que se refere aos conceitos clássicos de cultura, de organização e da maneira como percebem o mundo do trabalho. Outrossim, o “lugar” de onde se pesquisa a cultura organizacional faz toda a diferença no pensamento do autor: aqueles que formaram seus conceitos a partir de estudos de caso e das suas experiências profissionais como consultores/gestores, comumente constroem um pensamento diferente daqueles

que utilizaram a observação participante como método de pesquisa, ou mesmo que “viveram” a organização como um trabalhador qualquer.

De início, pretendemos apresentar visões diferentes sobre o tema, para então concentrarmos a discussão no antagonismo que mais nos chamou a atenção na literatura estudada, a saber: cultura organizacional como ferramenta de gestão x cultura organizacional como fenômeno espontâneo, sem possibilidades de manipulação/imposição.

A visão de uma das principais correntes conceituais mencionadas acima, emblematicamente representada por Edgard Schein, se apresenta com uma definição bastante objetiva para cultura organizacional. Segundo o próprio Schein, (2009, p. 11) cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber e sentir, em relação a esses problemas.

Na mesma linha de raciocínio, Richard Daft (2006) entende cultura organizacional como uma ferramenta da gestão corporativa. Segundo o autor (2006, p. 65), “o conceito de cultura ajuda os gerentes a entenderem os aspectos escondidos e visíveis da vida organizacional”. Daft defende que a cultura corporativa é extremamente importante para a vantagem competitiva, precisando, portanto, estar alinhada à estratégia da organização. Ao apresentar o capítulo dedicado à cultura organizacional, em um dos seus livros, Daft (2003, p. 293) avisa:

Examinaremos como a cultura reforça a estratégia e o desenho estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente e discutiremos o importante papel da cultura na criação da organização de aprendizagem. Depois, o capítulo aborda os valores éticos das organizações e como os gerentes podem implementar as estruturas e os sistemas que influenciarão o comportamento dos funcionários.

Não é preciso seguir muito adiante para concluirmos que Daft comunga da concepção de que a cultura organizacional pode ser tratada como uma espécie de “receita de bolo”, em que uma vez seguidas um conjunto de etapas, obteremos um resultado final esperado – ainda que esse resultado envolva pessoas, idéias, crenças, vivências e comportamentos diferenciados.

No extremo oposto, encontramos as idéias e argumentos de Aktouf (2001), que acredita ser a cultura organizacional algo bem mais complexo, já que é constituída a partir da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos membros de uma organização. Assumindo uma postura crítica frente à discussão que envolve cultura organizacional, o autor questiona não apenas os “abusos conceituais”, mas também a maneira como uma dada cultura se estabelece. Segundo Aktouf (2001, p. 47)

a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

As idéias de Aktouf (2001) nos levam a crer que a cultura de uma organização não pode ser entendida como um objeto passível de formatação ou manipulação. O autor explica ainda: “A cultura organizacional ou não, antes de ser um princípio ou, ainda menos que isso, antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais” (AKTOUF, 2001, p. 48). É possível então, ao contrapormos a visão de Aktouf com os olhares gerenciais / instrumentais dos autores acima abordados – Schein e Daft – percebermos a distância entre os conceitos que apontávamos no início dessa discussão, sem que isso minimize a relevância do tema desta pesquisa.

Outros autores estudados durante a revisão de literatura apresentam tipologias ou classificações de culturas organizacionais. Tais classificações, entretanto, não são suficientes para compreendermos a cultura de uma organização e todas as suas complexidades, bem como os elementos que a constituem. Por outro lado, as categorias de cultura explicitadas nas obras de alguns desses autores nos permite reunir características importantes da cultura organizacional, que os conceitos e definições não englobam. De uma maneira racional e pragmática, portanto, as tipologias de cultura facilitam a compreensão de situações recorrentes em diferentes contextos organizacionais. Diante dos autores pesquisados - e das classificações de cultura encontradas -, selecionamos duas visões que oferecem modelos de análise antagônicos: as classificações de cultura organizacional de Omar Aktouf e as de Richard Daft. Ainda que os autores adotados não se dediquem, exclusivamente, ao estudo da temática cultura organizacional, eles foram escolhidos pelo forte antagonismo entre suas idéias, que julgamos emblemáticas para a divergência que desejamos estabelecer.

De um lado, optamos por Omar Aktouf, reconhecido professor, pesquisador e autor argelino, - Mestre em Psicologia Industrial, em Psicologia Clínica e Doutor em Administração - pelo caráter explicitamente humanista das suas idéias e argumentações. Com dezoito anos de experiência de trabalho efetivo em organizações de diferentes segmentos, Aktouf se autodefine como alguém que “não possui a metafísica dos padrões” (informação verbal)². Crítico do mundo do trabalho e das relações que ali se estabelecem, Aktouf costuma, em seus textos, discutir muito mais o *why* do que o famoso *how to* dos acontecimentos de uma organização. Ao afirmar que “o ser humano é complexo e não nasceu apenas para trabalhar” (informação verbal)³ o autor se posiciona como um investigador não somente das organizações enquanto cenário produtivo, mas também como um palco de relações sociais – possuindo, portanto, um olhar especial para os indivíduos que ali estão.

As categorias de cultura organizacional definidas por Aktouf (2001, p. 55) são fruto de pesquisas empíricas em onze empresas, sendo que em uma delas – cervejaria – o autor se empregou como trabalhador de base, ou do chamado “chão de fábrica”. Portanto, a escolha deste teórico para o estudo das tipologias de cultura organizacional se deve, em especial, ao lugar de onde ele “fala”: da perspectiva do empregado. Sua análise acerca da cultura de uma organização se dá a partir de quem “viveu” o cotidiano de uma organização e buscou, com um olhar crítico-questionador, – através do método de observação direta e participante – compreender a cultura organizacional como fenômeno social. Vale ressaltar também que as pesquisas em questão duravam cerca de meses – cada uma - e foram distribuídas em diferentes períodos cronológicos, do ano de 1978 até 1986 (AKTOUF, 2001), em diferentes segmentos⁴.

Após as pesquisas e coletas de dados acima citadas, Aktouf (2001, p. 55) propõe quatro modelos / tipologias de cultura organizacional diferenciadas, a saber: Cultura dominada por Rupturas e Identidades

Divididas; Identidade em Formação ou em Mudança; Cultura Imposta e Identidade por Oposição; e Visão Comum e Identidade Compartilhada. Reproduziremos agora, as principais características pontuadas pelo autor, para cada um dos modelos apresentados.

A primeira tipologia de cultura organizacional identificada por Aktouf, a Cultura dominada por Rupturas e Identidades Divididas (2001, p. 57) reúne organizações com as seguintes características: Gestão hierárquica rigorosa; Separação entre direção e empregados; Comunicação desencorajada, salvo em ocasiões especiais ou em situações problemas; Contradição entre discurso e atos práticos; Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes; Sinais de diferenças de posições funcionais visíveis reforçados; Clima de hostilidade entre dirigentes e dirigidos; Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância; Por parte dos empregados, clima de raiva do trabalho e da organização; Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina; Para os empregados, os dirigentes são “gênios”, “sem coração”, “duas caras” e “hipócritas”. Em suma, prevalecem, nesse tipo de cultura organizacional, segundo o próprio Aktouf (2001, p. 56), “situações de separação, para não dizer de oposição, tanto no que diz respeito à visão que os membros da empresa têm da organização, quanto no que diz respeito à identidade”.

O segundo tipo de cultura organizacional, denominada pelo autor de Cultura do Passado ou Identidade em Processo de Mudança, é aquela que se apresenta “sob a forma de clima de nostalgia de um estado passado, caracterizado por uma convivência generalizada e por uma transformação, dolorosa, de imagem coletiva” (AKTOUF, 2001, p. 59). Dentre as características desse modelo de cultura organizacional, destacam-se: Clima de “espírito de outrora”; Lenda acerca do dirigente-fundador, que cuidava de todos e sabia de tudo; Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção; Desaparecimento de antigas cerimônias importantes.

O modelo seguinte é o chamado de Cultura Artificial ou Identidade Dissimulada. Para Aktouf (2001, p. 62), essa categoria “representa uma tentativa deliberada de atribuir um espírito coletivo, um pensamento coletivo a uma empresa, a partir dos atos dos dirigentes especialmente direcionados para isto”. Nesse caso, as características comuns encontradas foram: Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal e calorosa; Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura”; Política de portas abertas, sorrisos exagerados e tapinhas nas costas; Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados; Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização; Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência.

Vale ressaltar que as características acima mencionadas não se consolidavam naquilo que Aktouf (2001, p. 63) chama de “excelente cultura de empresa”, haja vista que apesar dos esforços dos dirigentes em parecerem simpáticos, em nada eles se pareciam com um “chefe-místico”. Além disso, outros elementos foram apontados, a saber: A abertura e a comunicação não são espontâneas e irritam os empregados; Existe um forte clima de competição entre departamentos; Áreas de lazer permanecem vazias; Cerimônias são vistas como tarefas penosas; Os empregados consideram os valores como palavras que não são respeitadas; A Gerência é percebida como dissimulada e “duas caras”.

O último modelo de cultura organizacional proposto por Aktouf (2001) é a Cultura de Visão e Identidade Compartilhadas. Para o autor, essa categoria “tem por base uma visão coletiva e uma cultura de convergência, sem que haja uma vontade deliberada de utilizá-las como instrumento de gestão”. As características dessa classificação são assim descritas: Existência de um conjunto de ritos de iniciação aplicados a todos os novos empregados da empresa; Herói fundador verdadeiramente visto como herói; Lenda profundamente enraizada, relativa à criação da empresa e ao herói-criador; Lendas sobre heróis ocasionais; Anekdotes confirmando a mitologia dos heróis fundadores; Numerosas cerimônias, assiduamente freqüentadas pelos empregados; Valores instalados e amadurecidos; Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação.

O outro teórico adotado neste trabalho, como representante de uma corrente de pensamento distante das idéias de Aktouf, já mencionado, é Richard Daft. O autor foi escolhido pela sua assumida posição de compreender cultura organizacional como uma ferramenta da gestão corporativa. Além disso, sua história acadêmica e profissional é diferente daquelas experiências apresentadas pelo teórico anterior. Richard Daft é Doutor em Administração, professor e pesquisador, tal qual Aktouf. Entretanto, sua experiência no mundo das organizações se dá no papel de Consultor, especificamente nas áreas de Liderança e Mudança Organizacional – temas, aliás, em que também concentra boa parte de suas publicações e estudos. Mais uma vez, ressaltamos que o lugar de onde “fala” Daft é que nos chamou atenção: a perspectiva dos dirigentes. Além disso, o pesquisador escolhido, dentre tantos outros que compartilham de sua visão, apresenta, de maneira esquemática, quatro tipologias de cultura organizacional.

Richard Daft (2003, p. 297) propõe modelos diferentes de cultura. São eles: Cultura da Adaptabilidade, Cultura de Missão, Cultura de Clã e Cultura Burocrática. É importante ressaltar que o método de pesquisa utilizado pelo autor para chegar às classificações não é explicitado em seu livro (DAFT, 2003), embora o pesquisador mencione uma série de exemplos com organizações reais, como a 3M, a *PepsiCo* e o *SAS Institute*.

Daft acredita que o objetivo maior da cultura de uma organização é o de “reforçar a estratégia e o projeto estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente” (2003, p. 297). Segundo o autor, “a relação correta entre valores culturais, estratégia e estrutura da organização e o ambiente pode reforçar o desempenho organizacional” (2003, p. 297). Fica claro, portanto, que os tipos de cultura apresentados por Daft tentam auxiliar os gestores nas suas incessantes buscas por produtividade e eficácia. Nesse sentido, dois fatores (DAFT, 2003, p. 297) são citados como influenciadores da cultura organizacional: o grau de flexibilidade/estabilidade exigido pelo ambiente e o nível de necessidade interna ou externa de foco/forças estratégicas.

O primeiro modelo criado por Daft é chamado de Cultura de Adaptabilidade/Iniciativa (2003, p. 297). O principal traço desse tipo de cultura é o foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes. Outros traços importantes – valorizados na Cultura de Adaptabilidade – são inovação, criatividade e tomada de riscos. Para trabalhar uma cultura desse tipo, é importante “estimular normas e convicções que sustentam a capacidade da organização para detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais” (DAFT, 2003, p. 297). Empresas do setor de marketing, eletrônica e cosméticos são citadas como exemplos de organizações que “adotam” esse tipo de cultura.

A segunda categoria definida por Daft é a Cultura de Missão (2003, p. 298). Segundo o autor, “uma organização preocupada em atender clientes específicos do ambiente externo, mas sem necessidade de mudança rápida, é adequada para a cultura de missão” (2003, p. 298). As principais características demandadas nesse contexto são: Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas; Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho; A organização premia os empregados pelas metas alcançadas; Os gerentes moldam o comportamento pela concepção e comunicação da organização; Existência de metas mensuráveis; Alto nível de competitividade e orientação para obtenção de lucros.

Cultura de clã é o terceiro modelo de cultura organizacional proposto por Daft (2003, p. 298). De acordo com a descrição do autor, essa cultura “tem como foco principal o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de mudanças rápidas do ambiente externo” (2003, p. 298). Seus principais elementos são: Ênfase nas necessidades dos funcionários como um caminho para o alto desempenho; Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados. Nessa descrição, Daft (2003) menciona empresas dos setores de moda e de varejo.

O último modelo apresentado pelo autor é a Cultura Burocrática. Essa categoria “possui foco interno e orientação constante para atuar em ambiente estável. Favorece uma abordagem metódica da realização de negócios” (DAFT, 2003, p. 299). Os elementos que caracterizam a Cultura Burocrática podem ser aqui resumidos: Símbolos, heróis e cerimônias apóiam a cooperação, a tradição e o cumprimento da política de metas; Baixo envolvimento pessoal; Alta integração entre a equipe; Eficiência; Para uma parte dos empregados, as organizações que “adotam” essa cultura são vistas como opressivas e controladoras.

Ao analisarmos a cultura de uma determinada organização a partir das categorias e classificações apresentadas, independentemente do antagonismo conceitual existente entre os modelos propostos por Aktouf e Daft, é importante ressaltar que elas podem se encaixar em um modelo principal e possuir, simultaneamente, traços de outro tipo de cultura. Isso se deve a uma possível predominância de algumas características, sem que os modelos se tornem, pois, excludentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa aqui adotado foi o estudo de caso, ao passo que o tipo de pesquisa foi a qualitativa, já que se fez necessário entender os contextos sociais e culturais das diferentes fases da instituição, bem como analisar, qualitativa e quantitativamente, os dados obtidos. Como fonte primária de pesquisa, destacaram-se os dirigentes da organização, bem como os próprios funcionários. Tendo em vista o objetivo deste estudo, julgamos relevante definir seis categorias distintas de grupos pesquisados. Para compreendermos, portanto, o atual cenário da cultura organizacional (já como Desenbahia), caracterizamos o contexto de outros dois momentos específicos de sua cultura: o Desenbanco e o período de transição, mediador da transformação do Desenbanco para Desenbahia.

As fontes de pesquisa secundárias foram os modelos de cultura organizacional apresentados pelos autores Omar Aktouf e Richard Daft. Diante das definições de cultura apresentadas por tais autores, e principalmente, diante do antagonismo de suas abordagens, foram estabelecidos os seguintes públicos como

necessários para esta investigação: Dirigentes⁵ que “viveram” a cultura organizacional apenas do Desenbanco; Dirigidos⁶ que “viveram” a cultura organizacional apenas do Desenbanco; Dirigentes que “viveram” a cultura organizacional no período de transição da mudança Desenbanco/Desenbahia; Dirigidos que “viveram” a cultura organizacional no período de transição da mudança Desenbanco/Desenbahia; Dirigentes que “vivem” a cultura organizacional da Desenbahia; Dirigidos que “vivem” a cultura organizacional da Desenbahia.

Ao nos apropriarmos das classificações de cultura organizacional explicitados pelos autores escolhidos, foram selecionadas as principais características de cada uma delas. A partir de então, montamos dois quadros, capazes de compilar todos os elementos pesquisados, de modo a constituir os modelos de análise por nós desenvolvidos.

Nesse momento, é importante ressaltar que o período que compreende o estudo da cultura organizacional do Desenbanco é de 30 anos e, portanto, em virtude da amplitude temporal, selecionamos o ano de 1995 como um ano emblemático da cultura organizacional genuína do Desenbanco. O período de transição de Desenbanco para Desenbahia, por sua vez, também compreende um longo espaço temporal – 1996 a 2001 –, portanto, selecionamos o ano de 2001 como representativo deste momento, pelo critério atualidade, da mesma forma que o anterior. Assim, apenas os dirigentes e dirigidos que compuseram o quadro funcional do Desenbanco naquele momento pontual (2001), constituíram o universo do nosso grupo de “transição”. Já para identificarmos o cenário da cultura organizacional da Desenbahia propriamente dita, o presente ano (2010) foi o período escolhido para pesquisa.

No período por nós “recortado” como emblemático da cultura do Desenbanco (ano de 1995), existiam, na organização, um Presidente e três Diretores. Desses, entrevistamos o ex-Presidente e um ex-Diretor, representando, portanto, metade do universo. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e individualmente, nos locais de trabalho dos dois pesquisados. Os outros dois antigos Diretores não participaram do grupo entrevistado porque um deles já faleceu e o outro reside, atualmente, na cidade de Feira de Santana e não correspondeu às nossas tentativas de agendamento de data e horário.

Quanto ao período caracterizado como “Transição”, conseguimos um resultado ainda maior. No ano de 2001, o Desenbanco / Desenbahia teve dois Presidentes diferentes e quatro Diretores, totalizando um universo de seis dirigentes. Desses, apenas não entrevistamos um dos ex-Diretores, pois o mesmo já faleceu. Ainda que três dos cinco dirigentes da transição residam, atualmente, em outros estados, todos eles foram entrevistados pessoalmente e individualmente, com uma única exceção. Um deles, residente em Brasília, nos cedeu tal entrevista por telefone. Já com os quatro dirigentes da Desenbahia, o acesso foi mais fácil, tendo em vista que todos eles podem ser encontrados na própria organização. Assim, conseguimos entrevistá-los, pessoalmente. O instrumento de pesquisa utilizado com os onze dirigentes, o roteiro de entrevista (questionário semi-estruturado), foi o mesmo para os três períodos (Desenbanco/Transição/Desenbahia) e é composto por vinte e três questões norteadoras. Tais perguntas foram elaboradas a partir dos nossos modelos de análise, que contêm elementos advindos das classificações de cultura organizacional de Aktouf e Daft.

Após a coleta de todas as entrevistas, os resultados foram tratados de maneira qualitativa e quantitativa, simultaneamente. Para categorizarmos um determinado período estudado, sob a ótica dos dirigentes, a partir dos modelos de cultura dos autores adotados, foi necessário levar em consideração não apenas a qualidade/conteúdo

das respostas dos dirigentes, mas também a quantidade de vezes que os elementos indicados, em seus depoimentos, se fizeram presentes na amostra definida.

Já com os dirigidos dos três períodos, valemo-nos da pesquisa quantitativa, a partir de um único modelo de questionário de opinião pública, que por sua vez, também foi desenvolvido a partir dos nossos modelos de análise. Tal questionário é composto por vinte e seis (26) questões, sendo vinte e quatro (24) fechadas, de múltipla escolha e duas questões abertas, de modo que os empregados pudessem discorrer sobre histórias, símbolos e linguagens da organização.

Para definirmos a amostra de cada um dos períodos, tornou-se necessário buscar o universo de funcionários de cada ano estudado. Assim, no ano de 1995, representante do período Desenbanco, a organização possuía duzentos e cinquenta (250) empregados. Em 2001, ano da Transição, a instituição contava com cento e setenta e quatro (174) trabalhadores e em 2010, já como Desenhahia, o universo total é de duzentos e quarenta e um (241) funcionários. A partir dos universos relatados e utilizando o cálculo de Amostra Simples (BERNI, 2002), definimos a quantidade de questionários que precisavam ser aplicados, para cada período: cinquenta e cinco (55) funcionários do Desenbanco, quarenta e seis (46) da Transição e cinquenta e quatro (54) da Desenhahia.

Durante os meses de outubro e novembro, aplicamos, então, o questionário exposto com um total de cento e cinquenta e cinco (155) pessoas, funcionários dos três momentos da organização. A maioria desses empregados foi encontrada na própria Desenhahia, já que ainda hoje, existem ali, funcionários da época do Desenbanco e da transição. A partir de um relatório obtido na Gerência de Recursos Humanos da Desenhahia, identificamos o tempo de contratação de cada empregado, de modo que se tornou possível saber quais deles “viveram” a cultura organizacional do Desenbanco, no ano de 1995, quais deles acompanharam o processo de transição (2001) e quais deles já ingressaram na organização consolidada como Desenhahia. De posse dessas informações, aplicamos os questionários, pessoalmente, com os pesquisados.

Os resultados coletados a partir do instrumento utilizado com os dirigidos foram tratados de maneira quantitativa. Para categorizarmos um determinado período estudado, sob a ótica dos dirigidos, a partir dos modelos de cultura dos autores adotados, contabilizamos as respostas obtidas em cada questão. Ao final, a partir da quantidade de vezes que os elementos se faziam presentes, classificamos os tipos de cultura de cada período: Desenbanco, Transição e Desenhahia.

5 RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS

“A Família Desenhancástica é muita unida, mas também muito ouriçada” poderia, tranquilamente, brincar Riachão, autor da expressão que marcou uma época – tida como “áurea” – da organização. Riachão, o famoso sambista baiano, também fazia parte dessa família, já que, durante muitos anos, ali trabalhou como funcionário de “Serviços Gerais”. Entre músicas, brincadeiras e cafezinhos, Riachão faz parte da memória da organização, sendo citado por 55% dos empregados que afirmaram conhecer alguma história do Desenbanco. E já que as brincadeiras costumam “nascer” de algum fato verídico, a expressão mais lembrada pelo grupo pesquisado justifica-se pela origem da maioria dos colaboradores da época: direta ou indiretamente, o quadro funcional advinha, de fato, de tradicionais famílias baianas. Além de altos salários e capacidade técnica

diferenciada, os funcionários “sangue azul” sentiam-se especiais, como afirma um dos entrevistados, dirigente da época:

DB1: Os funcionários consideravam-se diferenciados, especiais, tinham uma certa pose, uma pompa. Funcionava assim: eu sou funcionário do Desenbanco, não me misturo com outras pessoas.

E então chegaram os holandeses, ou os “interventores”, conforme relato de um dos dirigentes do período mais confuso da história do Desenbanco: a transição de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento. A estabilidade, o clima harmônico, a grande família, o *glamour* e a integração dos funcionários “sangue azul” – os “portugueses” dessa história - foram profundamente abalados pela “invasão” dos “banebianos” - outro termo cunhado, na época, para designar o grupo de dirigentes recém-chegados, em sua maioria advindos do Banco do Estado da Bahia - BANEBA. A nova diretoria da transição, incluindo aí dois Presidentes, em diferentes períodos, chegou com uma missão clara: modernizar a instituição, implementar a transformação de Desenbanco para Desenhavia e com isso mudar, também, o foco do negócio, de modo a torná-lo “saudável”, enquanto organização.

O Desenbanco costumava atender grandes clientes, tais como as indústrias do Pólo Petroquímico de Camaçari. O objetivo, então, passou a ser o de privilegiar pequenos e médios projetos, em consonância com o planejamento do Governo do Estado. Observemos o depoimento de alguns dos diretores entrevistados, ilustrativos do clima desse momento:

DT1: Eu percebi, nos meus primeiros contatos no Desenbanco, que a mudança assustava. A gente está falando de um órgão público, de uma grande família, os empregados se sentiam “donos” daquele lugar: conheceram suas mulheres lá, os colegas batizaram os seus filhos, freqüentavam as casas uns dos outros, só almoçavam juntos, os “casos”, *affairs* aconteciam ali dentro mesmo. Aquilo criava um conceito de ligação quase umbilical entre as pessoas. Qualquer pessoa que chegasse de fora e dissesse “vamos mudar”, enfrentaria resistência.

DT3: O Desenbanco era um banco de elite. E, por imposição do Governo, mesmo com esse “ar” de nobreza, ele criou uma linha para atender taxistas, chamado PROTAXI. Nesse momento, houve um conflito, porque antes disso, os clientes só subiam com hora marcada, eram anunciados. Nessa época, passou a existir uma segregação. No térreo, existiam uns “biombos” em que os taxistas eram atendidos e uma das medidas da transição foi acabar com isso e passar a atendê-los lá em cima, como todos os clientes. Isso gerou muita confusão, soava como um desprestígio para os funcionários. O Desenbanco era um banco que não gostava de pobres.

Um consenso existia: como estava, o Desenbanco não poderia continuar. E, possivelmente, esse foi o único consenso do período de transição, fortemente marcado pelas disputas, embate de idéias, conflitos entre grupos e, principalmente, disputa entre diretorias.

E nesta guerra, entre “Holandeses” e “Portugueses”, os “invasores” saíram vitoriosos. Foi o sucesso do projeto da modernização. E como em toda guerra, os conflitos não foram poucos, bem como o sofrimento que os acompanharam. Ao longo desses nove anos, muitos membros da “ex-família desenbancástica” aderiram aos Planos de Demissão Voluntária (PDV) e os remanescentes representam uma minoria na organização. Outros concursos públicos foram realizados e, através deles, uma nova geração de funcionários ingressou na Desenhavia - uma organização com perfil diferente, com um modelo de gestão empresarial. O cenário político, sempre tão

impactante na rotina desta instituição, também mudou bruscamente, a partir da posse do novo Governador do Estado da Bahia, em 2007.

Até chegar em 2010, a Desenhahia passou por anos de tensão, expectativa, mudanças, adaptações. No entanto, hoje, fruto do trabalho iniciado na transição, a organização parece reconhecer-se como Agência de Fomento, encontrou seu espaço de atuação, redesenhou-se enquanto organização e reviu aspectos norteadores tais como missão, valores e visão. A lógica do profissionalismo consolidou-se, definitivamente, e os novos dirigentes, são todos oriundos do Serviço Público. O clima e o discurso, antes conflitantes, entre diretorias, hoje soa quase como uma orquestra, devidamente ensaiada – um verdadeiro uníssono. O Presidente e Diretores são colegas de trabalho, que se respeitam, sem grandes amizades pessoais, mas também sem rivalidades maléficas. A grande família (Desenbanco) foi “enterrada”, mas com ela foi também “os três bancos num só” (Transição) e hoje a Desenhahia possui uma equipe heterogênea, mas que convive pacificamente, com um único objetivo: trabalhar em prol da organização.

DA1: Na época do Desenbanco, a informalidade nas relações era excessiva, com uma conivência dos diretores. Isso não predomina mais. Pela primeira vez na história da organização, um empregado foi demitido por “justa causa”. Estamos caminhando para a profissionalização da empresa.

O cenário pode parecer como “o melhor lugar para trabalhar em 2010”, mas os problemas existem como em qualquer instituição, é válido ressaltar. A rotina, a dinâmica e o foco da Agência de Fomento do Estado da Bahia, entretanto, são bastante diferentes daqueles encontrados no antigo Banco de Desenvolvimento. As linhas de financiamento são direcionadas para pequenos empreendedores, foco do negócio. Internamente, os horários de entrada e saída dos empregados são rigidamente controlados, através de uma “catraca” instalada na portaria – ali colocada durante a transição. Os telefonemas pessoais foram abolidos e houve um “enxugamento” de impressoras por andar, reduzindo a quantidade de máquinas de centro e trinta e quatro (134) para vinte e quatro (24), o que significa que os funcionários são “obrigados” a compartilhar tais equipamentos, bem como a monitorar a quantidade de impressões. Por fim, o discurso predominante da Desenhahia, que reflete seu atual objetivo, pode ser encontrado em todos os “andares”, pessoas, ferramentas de comunicação e níveis hierárquicos: a busca pela sustentabilidade. Os exemplos citados são apenas ilustrativos (embora reais), para que possamos compreender a nova cultura organizacional - ainda tendo como base os modelos anteriormente adotados, a partir de Aktouf e Daft.

Consideramos relevante, nesse momento, apresentar os modelos de cultura organizacional predominantes em cada período estudado, como resultado final da nossa análise, através do quadro abaixo:

Quadro 1 - Modelos de Cultura Organizacional predominantes.

	OMAR AKTOUF		RICHARD DAFT	
	DIRIGIDOS	DIRIGENTES	DIRIGIDOS	DIRIGENTES
DESENBANCO	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL E DE VISÃO	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL
TRANSIÇÃO	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL E RUPTURA	CULTURA DE MISSÃO	NENHUMA CLASSIFICAÇÃO POSSÍVEL
DESENBÁHIA	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA DE MISSÃO	CULTURA DE MISSÃO E ADAPTABILIDADE

Fonte: Elaboração da autora

Ao observarmos o quadro nº 1, notamos que a Cultura Artificial (classificação de Aktouf) é o modelo de cultura que acompanha a percepção dos funcionários do Desenbanco até a Desenhahia, passando pela transição. Para os dirigidos, embora a organização tenha passado por muitas transformações, prevalece, nos três momentos, o esforço deliberado de atribuir à organização, um sentimento coletivo, de maneira dissimulada.

Já para os dirigentes, a maneira de perceber a organização foi alterada do Desenbanco para a transição e deste último período para a Desenhahia. Os elementos analisados a partir das entrevistas com os dirigentes do Desenbanco nos levaram a classificar a cultura desse momento como Cultura de Visão, ou seja, como uma organização que preza, de fato, pela valorização da coletividade.

Já durante a transição, dois modelos distintos de cultura organizacional prevaleceram: Cultura Artificial e Cultura de Ruptura, marcada por um cenário de distanciamento e de contraposição dos empregados para com a organização. A Cultura Artificial continua durante a Desenhahia, a partir do olhar dos dirigentes.

Voltando a nossa análise para o quadro acima, é possível notar que a classificação de Richard Daft, a partir dos dirigidos, também se mantém inalterada. Na verdade, durante o período do Desenbanco, as variáveis analisadas não nos permitiram classificar a cultura desse momento em nenhum dos modelos propostos por Daft. Entretanto, durante a transição e já na Desenhahia, os empregados nos levaram a classificar a cultura organizacional como Cultura de Missão, ou seja, prevalece a imagem de uma organização com foco nos clientes e no ambiente externo, mas sem grandes urgências para promover mudanças.

Ainda levando em conta os modelos de Daft, a imagem que os dirigentes possuíam da organização durante o período do Desenbanco e transição não permitiram classificar a cultura desses momentos como um tipo de cultura específica. Já a Desenhahia foi caracterizada, a partir do olhar dos dirigentes, como dois tipos de Cultura: Missão e Adaptabilidade, organização marcada pelas iniciativas e mudanças rápidas, com o objetivo final de se adequar às necessidades dos clientes.

Notamos, uma vez definidos os modelos de cultura de cada período, que tanto nas classificações de Aktouf quanto naquelas de Daft, o olhar dos empregados sobre a organização permanece o mesmo, nos três

momentos distintos: Desenbanco, Transição e Desenbahia. Entretanto, as alterações dos modelos concentram-se na visão dos dirigidos acerca dos três períodos. Inferimos que, apesar de todas as mudanças ocorridas, o sentimento de pertencimento e unicidade do corpo funcional da instituição pesquisada é tão forte que sobrevive ao longo dos anos. Mesmo com o ingresso de novos membros e com a saída de outros, aqueles que permanecem ali conseguem disseminar percepções sobre o ambiente. Parece, assim, que a essência da “família desenbancástica”, de Riachão, continua viva.

Por sua vez, a rotatividade dos dirigentes de cada período fez com que a percepção destes quanto à organização e quanto aos elementos que compõem os modelos de cultura organizacional também tenham se alterado. Não houve uma continuidade, portanto, na maneira de pensar e gerir o Desenbanco, seu período de transição e a atual Desenbahia.

Reforçando nossa posição de que a percepção dos funcionários foi bem menos alterada que a dos dirigentes, identificamos, em todos os itens por nós pesquisados, quais elementos efetivamente sofreram transformações, de um período para outro. Nesse sentido, visando responder a questão norteadora dessa pesquisa e, conseqüentemente, atingir o nosso objetivo geral, apresentamos aqui, de maneira detalhada, quais os impactos da transformação de Banco de Desenvolvimento para Agência de Fomento, no que concerne sua cultura organizacional.

A priori, de maneira quantitativa, notamos que dentre os vinte e sete (27) elementos analisados a partir dos modelos de cultura organizacional de Aktouf, apenas quatro (4) sofreram alterações, sob o olhar dos dirigidos. Já para os dirigentes, dos mesmos vinte e sete (27) elementos, quatorze (14) foram mudados, ao longo dos três períodos estudados. Nas quatorze (14) variáveis existentes nos modelos de Daft, nove (9) passaram por mudanças, sob a ótica dos dirigidos. Já para os dirigentes, das mesmas (14) variáveis, onze (11) passaram por alterações.

Concentraremos nosso esforço em apontar aqui, de maneira específica, quais componentes acima citados foram efetivamente alterados. Para os dirigidos, a situação se apresenta da seguinte forma, nos modelos de Aktouf:

- a) “Comunicação desencorajada” (Cultura de Ruptura) deixa de existir apenas na Desenbahia.
- b) “Desaparecimento de antigas cerimônias” (Cultura de Passado) passa a constar na Transição e deixa de se fazer presente na Desenbahia.
- c) “Esforço, por parte dos dirigentes, para criar e manter, ainda que de maneira “forçada”, um ambiente de trabalho participativo e de comunicação informal” (Cultura Artificial) desaparece apenas na Desenbahia.
- d) “Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização” (Cultura Artificial) se faz presente apenas na Desenbahia.

Também para os dirigidos, mas a partir dos modelos de Daft, as alterações foram:

- a) “Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes” (Cultura de Adaptabilidade) passa a constar na Desenbahia.
- b) “Inovação, criatividade e tomada de riscos” (Cultura de Adaptabilidade) desaparece na Desenbahia.
- c) “Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas” (Cultura de Missão) surge na transição.

- d) “Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho” (Cultura de Missão) surge na transição.
- e) “A organização premia os empregados pelas metas alcançadas” (Cultura de Missão) aparece na transição.
- f) “Existência de metas mensuráveis” (Cultura de Missão) aparece na transição.
- g) “Baixo envolvimento pessoal” (Cultura Burocrática) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
- h) “Alta integração entre a equipe” (Cultura Burocrática) deixa de existir na transição.
- i) “Eficiência” (Cultura Burocrática) desaparece na transição.

Já para os dirigentes, mais alterações foram percebidas, conforme explicado anteriormente. Observemos as mudanças diagnosticadas, tendo em vista os modelos de Aktouf:

- a) “Gestão hierárquica rigorosa” (Cultura de Ruptura) aparece na Desenhahia.
- b) “Separação entre direção e empregados” (Cultura de Ruptura) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
- c) “Comunicação desencorajada” (Cultura de Ruptura) deixa de existir na Desenhahia.
- d) “Histórias e piadas ridicularizando a organização e os dirigentes” (Cultura de Ruptura) aparece na transição e deixa de constar na Desenhahia.
- e) “Por parte dos dirigentes, clima de desconfiança e vigilância (Cultura de Ruptura) surge na transição e volta a desaparecer na Desenhahia.
- f) “Para a chefia, os empregados possuem “mentalidade precária”, tentam fazer o menor esforço possível e são incapazes de disciplina” (Cultura de Ruptura) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
- g) “Clima de “espírito de outrora” (Cultura de Passado) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
- h) “Idéia de “quebra dramática”, após a reestruturação e a chegada da nova direção” (Cultura de Passado) surge na transição e desaparece na Desenhahia.
- i) “Dirigentes tentando aplicar fórmulas para uma “boa cultura” (Cultura Artificial) desaparece apenas na Desenhahia.
- j) “Crenças e valores planejados em gabinete, pelos dirigentes e difundido para os empregados” (Cultura Artificial) deixa de existir na Desenhahia.
- k) “Esforço periódico, formalizado, de redefinição dos objetivos da organização” (Cultura Artificial) surge apenas na Desenhahia.
- l) “Por parte dos dirigentes, produção de um discurso repetido, baseado em conceitos tais como “comunicação”, “proximidade”, “consenso” – apoiados em reuniões formais, numerosas cerimônias e instalação de salas de descanso ou áreas de convivência” (Cultura Artificial) surge apenas na Desenhahia.
- m) “Lendas sobre heróis ocasionais” (Cultura de Visão) desaparece na Desenhahia.
- n) “Numerosos fatos e atos indicadores de proximidade e participação” (Cultura de Visão) desaparece na transição e volta a constar na Desenhahia.

Também para os dirigentes, os elementos que compõem os modelos de Daft e que passaram por alterações, se encontram abaixo relacionados:

- a) “Foco no ambiente externo, através da flexibilidade/mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes” (Cultura de Adaptabilidade) surge apenas na Desenhahia.
- b) “Inovação, criatividade e tomada de riscos” (Cultura de Adaptabilidade) aparece apenas na Desenhahia.

- c) “Detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais” (Cultura de Adaptabilidade) surge apenas na Desenhahia.
- d) “Visão clara do objetivo da organização e da conquista de metas específicas” (Cultura de Missão) surge na transição.
- e) “Funcionários podem ser individualmente responsáveis por determinado nível de desempenho” (Cultura de Adaptabilidade) aparece apenas na Desenhahia.
- f) “A organização premia os empregados pelas metas alcançadas” (Cultura de Adaptabilidade) surge na Desenhahia.
- g) “Existência de metas mensuráveis” (Cultura de Adaptabilidade) consta na Desenhahia.
- h) “Crença, por parte dos gestores, de que envolvimento e participação criam senso de responsabilidade e maior comprometimento e valorização da criatividade dos empregados” (Cultura de Clã) aparece na Desenhahia.
- i) “Baixo envolvimento pessoal” (Cultura Burocrática) aparece na transição e deixa de existir na Desenhahia.
- j) “Alta integração entre a equipe” (Cultura Burocrática) desaparece na transição.
- k) “Eficiência” (Cultura Burocrática) surge na Desenhahia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura de instituições que sofreram mudanças é um tema rico e com vastas possibilidades. Acreditamos, pois, que o presente estudo contribuiu com a temática proposta, além de oferecer à Desenhahia resultados que podem ser de enorme valia para o entendimento do percurso de sua cultura organizacional, favorecendo, assim, a gestão desta organização. Acreditando, então, no cumprimento dos objetivos de pesquisa estabelecidos por nós, entendemos que as análises aqui expostas ainda podem servir como “matéria-prima” para outras discussões - de forma que sugerimos, para estudos futuros, uma continuidade deste objeto, sob novas perspectivas. Propomos, como uma possível investigação, um estudo sobre o espaço e território da Desenhahia, e seus reflexos na cultura organizacional.

Diante da nossa proposta inicial de estudar a cultura da Desenhahia ao longo de seu processo de transformação, a partir dos modelos de Aktouf e Daft, as possibilidades de análise tornaram-se “aprimoradas”, “amarradas” aos respectivos modelos. Assim, notamos, inclusive, fragilidades nos modelos em questão, como balizadores de um processo de identificação de cultura organizacional. Concluímos, pois, após a realização do presente estudo, que o ideal talvez seja mesclar, num único modelo de análise, elementos oriundos das classificações de autores distintos, de forma que seja possível acrescer, por exemplo, aspectos como espaço e território, acima mencionados. Também acreditamos que a Desenhahia e todas as suas histórias podem ser “palco” de novas pesquisas, ainda que sob outros olhares, que não o da cultura organizacional.

Artigo submetido para avaliação em 11\09\2011 e aceito para publicação em 27\01\2012

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa:** dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Org). O indivíduo na organização - dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2001. p. 39-79. v. 2.

ANDERSON, David Ray; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas Arthur. **Estatística aplicada à administração e economia.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade:** Entrevista a Benedetto Vecchi. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BERNI, D. A. **Técnicas de pesquisa em economia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração.** 6 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

DESENBÁHIA – AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA. **Relatório Anual.** Disponível em <www.Desenbahia.ba.gov.br >. Acesso em: 18 set. 2010.

_____. **Institucional:** Palavra do Presidente. Disponível em: <www.Desenbahia.ba.gov.br >. Acesso em: 24 jan. 2009.

FISHER, Gustave Nicolas. **Espaço, Identidade e Organização.** In: CHANLAT, Jean-François (Org). O indivíduo na organização- dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 24, n. 1, p. 3-9. jan/mar. 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica:** ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Ruy Aguiar da Silva. **Curso de estatística: elementos.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

LIMA, Adelaide Motta de. **Bancos comerciais estaduais e intervenção econômica do Estado brasileiro:** a atuação do Banco do Estado da Bahia entre 1960 e 1986. 2001. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

_____. A concepção do Banco do Estado da Bahia: da criação do Instituto Central de Fomento Econômico da Bahia à transformação em Banco de Fomento do Estado da Bahia. **Revista Desenbahia,** Salvador, n. 1, p. 21-36, set. 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Walfredo. **Vinte anos de Desenbanco.** Salvador: DESENBANCO, 1987.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SANTOS, Milton. O retorno do território. In: SANTOS, M., SOUZA, M.A., SILVEIRA, M.L (Org) **Território Globalização e Fragmentação.** São Paulo: Hucitec, 1998.

SHEIN, Edgard H. **Cultura Organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Aprendizagem Organizacional:** desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

¹ INSTITUCIONAL: Palavra do Presidente. Disponível em: <www.desenbahia.ba.gov.br>. Acesso em: 24 jan. 2009.

² Afirmação feita por Omar Aktouf durante aula ministrada no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS -, em maio de 2010.

³ Afirmação feita por Omar Aktouf durante aula ministrada no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS -, em maio de 2010.

⁴ Foram pesquisados os seguintes tipos de organizações: empresa de produção artesanal, fábrica de cerveja, empresa de serviços administrativos e financeiros, empresa de perfuração de poços de petróleo, companhia no setor de papel e um complexo financeiro. (Aktouf, 2001, p. 55)

⁵ Consideramos como “Dirigentes” todo e qualquer indivíduo que tenha ocupado cargos da “Diretoria” para cima.

⁶ Consideramos como “Dirigidos” todo e qualquer indivíduo que tenha ocupado cargos abaixo da “Diretoria”.