

A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional

Andressa Salvador
FUCAPE Business School
analisedesistemas@univen.edu.br

Elen Karla Trés
FUCAPE Business School
elenuniven@hotmail.com

Fernando Bom Costalonga
FUCAPE Business School
financeiro@univen.edu.br

Anderson Soncini Pelissari
FUCAPE Business School
anderson@fucape.br

Alfredo Rodrigues Leite da Silva
FUCAPE Business School
alfredosilva@fucape.br

RESUMO

Muito tem se falado de cultura, clima e poder nas organizações e a resistência gerada em seus processos de mudança. O presente artigo tem por objetivo compreender como a resistência a mudança é contextualizada nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na empresa “Papelório” no qual adotou-se uma pesquisa com enfoque qualitativo. Na primeira etapa foram abordados conceitos e relações de poder, clima e cultura frente às resistências dos indivíduos num processo de mudança organizacional. Posteriormente, foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas, junto a 63 funcionários da empresa, sendo esses gerentes e operadores. Como técnica de análise de dados, adotou-se o método de análise de conteúdo através da interpretação das 10 categorias retiradas dos fragmentos de texto respondidos pelos entrevistados. Os resultados obtidos revelam que apesar dos entrevistados tanto do nível gerencial, quanto do nível operacional admitirem que há um bom gerenciamento das mudanças por parte da empresa, através de treinamentos, reuniões, integração das pessoas, políticas de benefícios, entre outros, existe algum tipo de resistência quando trata-se de mudança, principalmente de nível estrutural (terceirização e reengenharia) e isso altera a percepção e sentimentos dos funcionários em relação a empresa.

Palavras-Chave: Resistência à Mudança, Poder, Cultura Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário mundial, principalmente nas áreas de automação e tecnologia, trazem para as empresas um problema que tem chamado a atenção dos estudiosos, a questão da resistência nos processos de mudanças nas organizações. Alguns dos problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais estão ligados a dificuldades de comunicar os propósitos da organização; torná-los compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem tais objetivos e adotem as mudanças (SILVA; VERGARA, 2003).

Hernandez e Caldas (2001) mencionam que a popularização da resistência à mudança é uma das principais barreiras para implantar o processo de mudança e as inovações, e ainda argumentam que foram disseminadas inúmeras receitas de como superá-las.

Para Schein (1985) é possível superar esse processo de resistência alinhando todos os membros de uma organização ao seu objetivo. O autor acredita que culturas começam com líderes que impõem seus próprios valores e suposições em um grupo, e se esse passa a ter êxito e as suposições estão sendo levadas a sério, haverá menos resistência e terá uma cultura que definirá gerações posteriores.

Ainda envolvendo o processo de cultura, Fleury (1989), diz que o poder molda ou modela culturas organizacionais. A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização.

Uma outra relação possível entre poder e cultura organizacional é aquela em que o uso do poder é para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente (FLEURY, 1989).

A relação de poder também tem influência direta no processo de superação da resistência ou oposição. Hardy e Clegg (2001) chamam a atenção para duas vertentes: a primeira é a relação de poder como política de gerenciar conflitos e a segunda como fonte de poder disciplinador e condicionador.

Como o comportamento humano está diretamente ligado ao processo de mudança, não se pode deixar de mencionar sobre clima organizacional. Santos (1999) destaca o acordo entre os autores Forehand, Gilmer e Tagiuri (apud SANTOS; 1999) de que o clima organizacional é um conceito significativo, com importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.

No intuito de verificar essas questões, **pretende-se com este artigo compreender como a resistência a mudança é contextualizada nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional**, utilizando um estudo de caso numa empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto, a qual denominamos neste trabalho de Empresa “Papelório”.

A pesquisa, com abordagem qualitativa, teve como técnica de coleta de dados a aplicação de uma entrevista semi-estruturada junto a 63 funcionários pertencentes ao nível gerencial e nível técnico. Para compreender os dados coletados mais profundamente, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo separando os fragmentos dos entrevistados através de categorias.

O artigo está organizado em seis partes. Na parte 1, foi desenvolvida uma introdução do artigo abordando o problema a ser respondido através do estudo de caso. Na parte 2 é feita uma abordagem da sustentação teórica dos principais conceitos e correntes de estudo acerca de cultura, clima e poder e sua relação com a resistência à mudança nas organizações. Na parte 3, são relatados os aspectos metodológicos da pesquisa. Na parte 4, aborda-se o histórico da empresa em estudo. Na parte 5, são apresentadas as informações coletadas. Por fim, na parte 6, são relatadas as considerações finais embasadas nos principais pontos enfocados no artigo que mostram como a resistência à mudança é contextualizada nas relações de clima, cultura e poder na empresa “Papelório”.

2. RELAÇÕES DE CLIMA, CULTURA E PODER NO PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A resistência à mudança é considerada por vários autores como barreiras no processo de mudança organizacional (HAZANⁱ, 1998; KURTZS; DUCANⁱⁱ, 1998 apud HERNANDES; CALDAS, 2001) sendo, portanto, necessário que esse fenômeno seja superado ou obstruído assim que ocorrer. Para Silva e Vergara (2003) a grande dificuldade está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização. Caso o gestor não consiga o equilíbrio desses fatores, dificilmente terá êxito.

Nesse sentido, Schein (1985) cita que a cultura inicia-se com a imposição dos valores através da liderança sobre os grupos e que a partir da receptividade desses valores, o gerenciamento se torna mais acessível e definirá gerações posteriores. O autor acredita que

assim, a adaptação ao processo de resistência é menos impactante e mais gerenciável. Porém, Grey (2004) relata claramente que técnicas de gerenciamento de mudança são grandes fracassos, e as explicações recorrentes para essas falhas são inadequadas. Para o autor, a resistência é uma desculpa do gerenciamento imperfeito. Hernandez e Caldas (2001) também alertam para o fato de que as resistências às mudanças podem surgir, mediante uma inadequação nos processos estruturais das organizações que são implantados para essa mudança. Feuerschutter (1997) corrobora com esse pensamento, afirmando que grande parte dos estudos de mudança organizacional ocorre sob uma abordagem mecanicista, destacando a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização.

Hernandez e Caldas (2001), no contexto à visão mecanicista, vêm propor o modelo de resistência individual à mudança, e visa enfatizar que a cada indivíduo, há uma correspondência em sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e como consequência, as suas ações e reações, estariam baseadas na realidade percebida e não necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos. Como cada ator social exibe padrões de comportamentos diferentes, é neste cenário que as percepções individuais acontecem.

Na estrutura organizacional encontram-se os padrões culturais, os valores, e os padrões políticos (o que inclui as relações de poder) relativos aos interesses dos grupos que podem ser transformados durante um processo de mudança. Como a cultura da empresa não se resume em uma única cultura (MEYERSON; MARTIN, 1987), pressupõe-se o surgimento de divergências entre as subculturas gerando manifestações de aceitação ou de resistências aos novos objetivos propostos.

Para Schein (1985) existem três formas do grupo desenvolver, aprender e expressar sua cultura, que são os níveis da cultura. O primeiro concentra-se no nível mais superficial e visível, na qual encontram-se os artefatos visíveis, no segundo, encontram-se os valores conscientes que governam o comportamento das pessoas, sendo mais difícil de serem observados diretamente, necessitando de um estudo mais profundo junto aos membros da organização e por fim, no terceiro nível são encontrados os pressupostos inconscientes que formam um plano inquestionável de valores para o indivíduo e para o grupo que afeta sua relação com o ambiente.

A cultura organizacional é defendida por autores como Deal e Kennedy (1999), Schein (1985) e Fleury (1989) como uma variável interna da organização sendo passível de ser gerenciada, manipulada, criada ou até destruída e delegam ao gestor o papel de criar culturas fortes através de uma clara definição de técnicas eficientes de disseminação dos valores definidos nos pressupostos dessa cultura. Para isso, Deal e Kennedy (1999) sugerem instrumentalizar os elementos da cultura corporativa como valores, heróis, mitos e rituais, mitos e tabus e rede cultural. Schein (1985) aponta uma metodologia para gerenciar a cultura da empresa incluindo itens como: criação de um idioma comum e categorias conceituais, definição de limites de grupo e critérios para inclusão e exclusão, distribuição de poder e status, desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor, definição de recompensas e castigos e, por fim, criação de explicações para aquilo que não é explicado ou gerenciado nas empresas. Essa metodologia é corroborada por Fleury (1989) que em seu estudo revela uma metodologia para diagnosticar cultura muito próxima a de Schein (1985).

Outra corrente de autores como Aktouf (1994), Morgan (1996) e Cavedon e Fachin (2000) compreendem cultura como uma metáfora da empresa e, portanto, cabe ao pesquisador decifrar a rede de significados no qual consiste a cultura para que os valores possam emergir. Para Aktouf (1994) a cultura é algo muito vasto e amplo contida nas estruturas sociais, na história, no inconsciente e na experiência vivida e por isso, não pode ser tratada como uma

variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

Porém, considerando cultura como metáfora ou variável da empresa, os processos de mudanças (originários de pressão interna ou fatores externos à organização conforme mencionado por vários autores como SHIRLEY, 1976, FERRO, 1991 E RODRIGUES, 1991) podem convergir ou divergir dos valores simbólicos e culturais em vigor dependendo de como os novos pressupostos são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros dos grupos.

Sob esse enfoque, a visão de Moscoviciⁱⁱⁱ (apud VERGARA; PINTO, 1998) esclarece que a tentativa de realizar uma mudança de cultura, sem que haja a preocupação em ajustá-la a realidade da organização na qual está inserida, tem resultado em tentativas fracassadas. Vergara e Pinto (1998) sugere que a mudança cultural seja sustentada por formas que espelham a realidade da empresa para que os indivíduos sintam-se motivados e comprometidos com os objetivos propostos, caso isso não ocorra, sempre haverá resistência dos indivíduos impostos ao processo.

Vergara e Pinto (1998) apontam outro impasse mediante essa afirmação, que trata da possibilidade ou não de se pensar em mudança planejada de cultura. Autores da corrente funcionalista concordarão com esse planejamento, porém, autores da corrente etnográfica se posicionam de forma contrária oporão a essa possibilidade. De qualquer forma, o enfoque deste trabalho está em mostrar como a resistência à mudança organizacional interage nos símbolos, rituais e valores já compartilhados pelo grupo, bem como no sentimento das pessoas envolvidas nessa mudança.

Ainda sobre o processo de mudança cultural, Barros^{iv} (apud CANÇADO; TANURE, 2005), em seus estudos, afirma que a empresa durante o processo de aquisição pode identificar três tipos de aculturação na fase da integração: a assimilação, a mescla e a pluralidade. Para a autora, na assimilação existe uma cultura dominante, na qual a empresa adquirente impõe seus procedimentos, seus sistemas e sua cultura a adquirida. Na mescla não há uma dominância de cultura, mas uma convivência com moderado grau de mudança em ambas. Já na pluralidade não há influência da adquirente sobre a adquirida, existe uma pequena mudança cultural entre ambas.

Do contexto organizacional, emergem situações que evidenciam de forma implícita ou explícita as relações de poder para manter a “normalidade” das ações dos indivíduos dentro e até mesmo fora da organização. De acordo com Hardy e Clegg (2001), o poder pode ser compreendido sobre duas vertentes. Desenvolvida por Marx e Weber, a primeira caracteriza o poder como uma forma de dominação. Neste sentido, Weber acreditava que o poder não era derivado apenas das relações relativas à propriedade e controle dos meios de produção como argumentava Marx^v (apud HARDY; CLEGG, 2001). Para Weber^{vi} (apud HARDY; CLEGG, 2001) a existência de poder configurava-se, também, através do conhecimento das operações, no qual o membro da organização tem um pouco de criatividade, discernimento e meios para o uso do poder. A segunda vertente, desenvolvida por teóricos do *management*, definia o poder como sendo ações para o gerenciamento dos conflitos que se reportam fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essa estrutura (HARDY; CLEGG, 2001).

Para compreender poder, Galbraith (1989), um teórico que enfoca poder em uma abordagem instrumental, classifica-o em três instrumentos: poder condigno – submissão pela capacidade de impor as preferências do indivíduo ou do grupo, levando-o a abandonar suas preferências através de ameaças e/ou punições; poder compensatório – submissão pela promessa ou realidade de um benefício; poder condicionado – submissão mediante a mudança

de uma convicção ou uma crença. É perceptível a diferença entre esses três tipos de poder, quando se avalia aspectos que são visíveis, objetivos (poder compensatório e condicionado) ou quando observa-se o emprego do poder sob aspectos implícitos que, tanto quem o emprega, quanto quem submete-se a ele, não o percebem (poder condicionado).

O exercício do poder condigno, compensatório e condicionado torna-se possível através dos estudos de três fontes de poder abordados por Galbraith (1989), classificados como a personalidade, organização e propriedade. Sendo que a personalidade está ligada ao poder condigno; a organização ao poder condicionado e compensatório; e a propriedade ao poder compensatório.

É na organização, terceira fonte de poder, que a propriedade e a personalidade produzem resultado, uma vez que, possibilitam apoiá-la através de diferentes formas de combinação. Isso pode ser observado quando o indivíduo submete-se aos propósitos comuns da organização e deste exercício interno de poder advém a capacidade dessa para impor sua vontade externamente. Portanto, uma organização é forte quando tem acesso eficaz aos três instrumentos de coerção (GALBRAITH, 1989).

Como forma de crítica às abordagens convencionais de poder, incluindo a de Galbraith (1989), a partir da época clássica, é descrito nos estudos de Foucault (2003) a abordagem do poder disciplinar. Nessa abordagem, o autor procura captá-lo em suas extremidades, ou seja, examina como a punição e o poder de punir materializam-se em instituições locais ou regionais podendo ser caracterizado como micro-poder ou sub-poder.

Portanto, o enfoque não está em indicar quem deseja dominar ou seus motivos, mas sim, como funciona o processo de sujeição e dominação dos indivíduos.

O poder disciplinar é, portanto, utilizado no âmbito organizacional, através de técnicas que dominam o corpo tornando-o produtivo e ao mesmo tempo em que diminuem sua utilidade política, tornando-o obediente. Para o exercício da obediência as práticas disciplinares são identificadas nas regras, autoridades e controle hierárquico, bem como no processo de socialização dos membros da organização.

Os estudos desenvolvidos por Segnini (1996), sobre as práticas disciplinares do banco Bradesco, fundamentam-se na abordagem defendida por Foucault, no qual essas práticas foram utilizadas no sentido de facilitar o controle e a predominância relativa da obediência e gratidão dos funcionários para com o banco. Bertero (1996) também enfatiza este estudo como um exemplo de como o fundador acabou impondo à organização seus valores. O poder, para a autora, é atribuído ao fundador através de papéis de recrutamento, seleção, punição, recompensa, promoção ou exclusão das pessoas nas organizações.

Fleury (1989) aborda o poder como instrumento para modelar culturas organizacionais, de forma a manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. Portanto, para a autora o poder e cultura organizacional estão inter-relacionados uma vez que, o uso do poder pode instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente. Apesar do poder ser um conceito básico ao contexto organizacional e de ter sido explorado por autores como Marx (apud HARDY; CLEGG, 2001), Weber (apud HARDY; CLEGG, 2001), Galbraith (1989), Foucault (2003), Hardy e Clegg (2001), este ainda permanece recém descoberto, confuso e sujeito a várias controvérsias e debates, uma vez que possui características explícitas e implícitas que podem descrevê-lo e analisá-lo que não são fáceis de serem identificadas.

Como o comportamento humano está diretamente ligado ao processo de mudança, torna-se necessário compreender o sentimento e as percepções das pessoas diante desses processos. Dentre as origens para o desenvolvimento do estudo do clima apontados por

Schneider e Reichers (1983), a necessidade de encontrar uma direção comum dos membros da organização em torno dos mesmos objetivos de uma estrutura, ou estudos de seleção, atração e fricção entre os membros para homogeneizar cenários, explicam a influência do clima num processo de mudança da empresa.

Os autores acima citados contemplam em seu estudo, quatro avanços ocorridos nos estudos de clima. Primeiramente a pesquisa de clima tinha como objetivo entender a percepção do funcionário quanto a sua motivação no trabalho (CAMPBELL; PRITCHARD^{vii} apud SCHNEIDER; REICHERS, 1983). Posteriormente, autores como Schneider, Dachler^{viii}, Schneider; Parkington; Buxton¹² (apud SCHNEIDER; REICHERS, 1983) estudam o clima com o objetivo de entender o comportamento do grupo, explicando que enquanto autores que abordam motivação tendem a concentrarem-se sobre explanações de perspectivas individuais, pesquisas de climas concentram seu foco em relações de cada grupo para descobrir percepções relevantes entre eles. O terceiro avanço teve como principal contribuição a distinção entre clima psicológico e clima organizacional (JAMES; JHONES^{ix} apud SCHNEIDER; REICHERS, 1983). Segundo Schneider e Reichers (1983) no clima psicológico são estudadas as características e percepções do indivíduo enquanto o clima organizacional trata das características e percepções dentro de um contexto generalizado. Por fim, o quarto avanço da teoria acerca de clima resultou na percepção de que o clima organizacional depende de um cenário (SCHNEIDER; PARKINGTON; BUXTON, ZOHAR^x, LITWIN; STRINGER^{xi} apud SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

Conforme Glick (1985), a abordagem de clima organizacional sobre a perspectiva estruturacional, que foca padrões intersubjetivos de desenvolvimento coletivo, fornecida por Poole e Mcphee`s (apud GLICK, 1985), contempla uma explicação dinâmica das perspectivas que enfatizam processos e mudanças organizacionais.

A realização de estudos sobre o clima organizacional pode ser descrita sobre diversos métodos, que de acordo com Santos e Bedani (2004), fornecem indicadores de algumas variáveis possíveis de compreender a organização, permitindo identificar ações de intervenção para melhoria das condições do ambiente de trabalho. Conforme estudo realizado por Veloso (2007) o conceito de clima organizacional ganhou relevância nos últimos anos por ser entendido como uma ferramenta para diagnosticar relações de produtividade, qualidade, liderança e satisfação das pessoas na organização.

Apesar de muitos autores afirmarem que os conceitos de cultura e clima organizacional são sinônimos, Veloso (2007) contesta esta idéia, pois, para o autor, o clima organizacional reflete um momento organizacional, que pode vir a ser alterado mediante algumas ações que interferem na forma como as pessoas a percebem. Já a cultura é um estudo mais profundo, sendo necessário até o retrocesso às origens da organização para a definição dos valores culturais da organização. Denison (1996) também fez um estudo para apresentar essa diferença e revela alguns pontos de distinção entre os dois estudos. Para o autor, pesquisar cultura organizacional requer técnicas qualitativas e o objetivo concentra-se em entender a evolução de sistemas sociais ao longo do tempo, enquanto que para pesquisar clima organizacional são requeridas pesquisas quantitativas e são, geralmente, menos concentradas em questões evolutivas e mais concentradas em entender o impacto que sistemas organizacionais têm sobre grupos e indivíduos.

Com o propósito de embasar empiricamente as considerações feitas nessa revisão literária, a seguir é apresentado um estudo de caso que evidencia como a resistência à mudança é contextualizada nas relações de clima, cultura e poder na empresa “Papelório”.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Para realização do trabalho, adotou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois o enfoque concentra-se em averiguar como a resistência à mudança é contextualizada nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional, através da compreensão de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos envolvidos no processo de mudança (MINAYO, 2001).

A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso (YIN, 2001) na empresa “Papelório”. Realizou-se o estudo com base em duas etapas. Na primeira, identificaram-se as bases teóricas que fundamentam a pesquisa. Na segunda fase, desenvolveram-se entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de evidenciar em profundidade aspectos relacionados aos valores, atitudes e opiniões do fenômeno estudado (MINAYO, 2001).

A entrevista semi-estruturada foi aplicada junto a 63 funcionários da empresa Papelório sendo 42 entrevistados do nível operacional e 21 do nível gerencial. A utilização de pessoas do nível gerencial ocorre porque se atribuiu a elas a responsabilidade de disseminarem e gerenciarem as mudanças ocorridas na empresa em diferentes períodos e a utilização das pessoas do nível operacional fez-se necessário para averiguar o impacto, sentimentos e percepções desta mudança no desenvolvimento de suas atividades.

3.1. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Adotou-se como método de análise dos dados a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) cujo objetivo concentra-se em descobrir o que está por trás dos fragmentos manifestos (MINAYO, 2001). De acordo com essa técnica, foram organizados temas e padrões em categorias. Na pesquisa foram evidenciadas 10 categorias de análises: Processo de aprendizagem/preparação profissional; Contratação de novos membros organizacionais; Socialização de novos membros organizacionais; Implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização; relações informais das pessoas com as mudanças; Valores desejados pela empresa e por seus membros; Gestão da cultura na organização; Controles da empresa sobre os funcionários; Relações hierárquicas e de liderança; Aspectos organizacionais valorizados pelas pessoas.

A utilização das categorias de análise abordadas acima propiciou uma melhor classificação das afirmações dos entrevistados, podendo desenvolver uma análise mais profunda quanto à resistência a mudança.

4. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

No Brasil a necessidade de madeira para a produção de celulose é projetada com base em plantios florestais, principalmente de eucalipto e pinus, sendo que a indústria de celulose e papel consome apenas 13% do total da demanda de madeira produzida no país. Inserida no mercado de produção de celulose, a empresa “Papelório” é uma empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto. Fundada na década de 70, tornou-se líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto em decorrência da preocupação da empresa em buscar tecnologias que proporcionem sua alavancagem no mercado mundial.

Com a terceirização, ocorrida no início dos anos 90, a empresa passou por uma forte reestrutura organizacional, uma vez que utilizou esta ferramenta como forma de gestão visando agregar valor ao seu negócio. Atualmente, estima-se que colaboradores não terceiros correspondam a 30% dos recursos humanos necessários as atividades e que tem impacto nos resultados da empresa. A criação de práticas de manejo do plantio de eucalipto adequada e a preservação dos ecossistemas são fatores constantemente avaliados, revelando para a empresa

uma forma de demonstrar compromisso com o desenvolvimento sustentável. Além disso, a empresa “Papelório” realiza programas sociais visando proporcionar às comunidades beneficiadas resultados auto-sustentáveis. Esses programas são visualizados pela empresa como ações que demonstrem uma preocupação com a comunidade na qual suas unidades estão inseridas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A empresa “Papelório” passou por diversas mudanças ao longo de sua existência, reconhecidas pelos funcionários como:

- Mudança de ordem estrutural: reengenharia; implantação do sistema de qualidade e terceirização de equipes de manutenção da área industrial, aquisição de outras unidades de produção; e
- Mudança de ordem tecnológica - implantação de um novo sistema ERP (SAP), implantação de novas tecnologias no processo industrial.

Os funcionários reconhecem que os objetivos das mudanças ocorridas na empresa têm sempre enfoque positivo, seja para contribuir para a liderança da empresa no mercado (mudança tecnológica), para otimizar processos ou para concentrar esforços apenas no foco da empresa (mudança estrutural). De acordo com o conceito de cultura abordado por Schein (1985) percebe-se na empresa “Papelório” que a cultura que envolveu os processos de mudança foi bem gerenciada, pois de acordo com fragmentos da entrevista há um alinhamento dos objetivos da empresa para essas mudanças, o que reduz na visão do autor, a resistência nesse processo.

O fragmento abaixo, mostra como foi esse gerenciamento durante um dos principais processos de mudança.

A principal mudança na empresa, a de maior impacto na empresa toda, foi a mudança estrutural, quando deixamos de ter uma estrutura hierárquica vertical para uma estrutura horizontal. Na época a empresa tratou bem isso, houve uma preparação para que as pessoas se adaptassem a essa mudança, havendo assim uma preparação, divulgação, reuniões e palestras. Através do desenvolvimento da gerência nos explicando, o porquê da mudança, onde a empresa pretendia chegar com aquilo, esperando a nossa colaboração e participação do grupo gestor e todas as áreas foram atingidas. Houve muito trabalho do setor de R.H. no tratamento da mudança, na gestão da mudança, administrando a reação das pessoas das áreas, houve preocupação com isso, houve envolvimento da gerência na mudança, a empresa foi bem preparada para a mudança (Gerente 07).

Cada um sabe quais são as suas responsabilidades e os sistemas implantados nos ajudam a fazer os controles sobre as metas estabelecidas para cada indivíduo ou grupo de trabalho (Operador 14).

Percebe-se neste trecho, que a empresa Papelório se preocupou em comunicar o processo de mudança de forma menos traumática e conscientizando o grupo dos objetivos da mesma. Para a administração, é fundamental a existência de mecanismos que amortecem o impacto das mudanças (VERGARA; PINTO, 1998). Ainda com uma visão de crescimento a empresa Papelório adquiriu duas unidades em regiões diferentes no qual este processo de aquisição traz a questão de se adequar a uma nova cultura, mediante o processo de mudança.

Foi trazer para o nosso ambiente uma cultura totalmente diferente da nossa, não melhor, nem pior, diferente. Começa pela própria linguagem, a forma de se expressar é diferente [...] (Gerente 13).

Existiam dois centros de pesquisa [...], houve uma fusão desses centros[...]. Assim, eram culturas diferentes dentro da mesma empresa, eram formas de gestão de

chefias diferentes [...]. No começo eles devem ter tido um pouco de dificuldade de adaptação. Mas hoje estão perfeitamente entrosados (Operacional 20).

Tanto o nível gerencial quanto o nível operacional reconhecem, de acordo com suas falas, que há um bom gerenciamento das mudanças por parte da empresa. São quase unânimes em evidenciar os treinamentos como forma de preparação frente às implantações de novas tecnologias, sistemas, ou novas formas de realizar suas atividades, como podem ser visualizadas nos fragmentos de entrevista expostos abaixo:

[...] a empresa treina e faz reuniões diante das mudanças, como foi feita com a mudança tecnológica (Analista 09).

[...] somos treinados, frequentemente, para que não tenhamos nossas mentes fechadas para as mudanças. A tecnologia está aí para comprovar que o que aprendemos hoje é ultrapassado ou há algo mais novo amanhã (Operador 14).

No fragmento do operador 14, pode-se perceber que os funcionários participam de um processo no qual são treinados para que não sejam resistentes a mudança. Fica evidente o uso do poder disciplinar abordado por Foucault (2003) quando a empresa, implicitamente, disciplina o funcionário a não ter resistência, fazendo com que o mesmo a visualize como processo natural das evoluções tecnológicas. O autor descreve as práticas disciplinares como ações que facilitam o controle e a predominância relativa de determinados agentes sobre outros no ambiente organizacional.

Quanto à implantação de novas tecnologias, além do treinamento interno, a empresa reconheceu que alguns funcionários teriam maior dificuldade de se adaptar a essa nova tecnologia, e, portanto, recrutaram pessoas externas à organização e os funcionários que não tinham facilidade com a nova tecnologia foram melhor trabalhados num segundo momento. Quando se tratou de aquisição de uma unidade de produção os gerentes apontaram uma estratégia específica para a introdução das práticas da empresa sobre essa que foi adquirida. Primeiro foram feitas várias reuniões e conversas para explicar o objetivo de se alterar práticas de operação. Porém, quando percebeu-se que não estava havendo uma evolução a empresa precisou se impor. Veja o fragmento da fala de um gerente quanto à forma de impor a mudança: [...] Então tá. Nós vamos ter um trato aqui, agora. Nós vamos mudar porque é preciso mudar [...].

O processo de aquisição citado acima evidencia a utilização da assimilação como método de aculturação para integrar as culturas das empresas, conforme abordados por Barros (apud CANÇADO; TANURE, 2005). Para que houvesse integração das pessoas nos processos de mudança a empresa utilizou a estratégia de desenvolvimento de grupos de pessoas da própria empresa para disseminar e articular a implantação de algo novo. Assim, para os gerentes, a resistência tornou-se muito menor e as mudanças aconteceram de forma mais natural. Foi encontrado também nos fragmentos das falas dos gerentes o envolvimento do setor de RH e das gerências no processo de mudança. Consideram que essas figuras foram importantes para a boa preparação dos funcionários. Segundo os próprios gerentes, eles agem como formadores de multiplicadores para que esses realizem os treinamentos posteriores. A veracidade dessa preocupação pode ser evidenciada num fragmento do nível operacional que reconhece que a empresa os incentiva ao enfrentamento dos próprios paradigmas e a criação de novos pontos de vista como forma de melhor se adequar às mudanças que ocorrerão.

Porém, algumas falas do setor operacional revelam que essa política de disseminação da mudança contém algumas falhas. Eles mencionam que não é muito bem divulgado o objetivo geral das mudanças e o impacto que essas causarão em todos os setores da empresa, revelam que poderia ser mais bem trabalhado a conscientização da importância do trabalho das pessoas para o alcance do objetivo maior da empresa. Além do planejamento das

mudanças, também foram evidenciados algumas ações de monitoramento dessas por parte da empresa. Quanto ao processo de terceirização ocorrido, por exemplo, o setor operacional reconhece que no início houve problema de comprometimento por parte dos terceiros e para resolver esse problema a empresa passou a oferecer benefícios aos funcionários da empresa terceirizada como recompensa em atingir as metas previamente expostas.

Quando a empresa resolve o problema de comprometimento dos terceiros através de benefícios percebe-se a utilização do poder compensatório, já mencionado por Galbraith (1989). Uma outra ferramenta utilizada para monitorar o desempenho dos funcionários, exercendo assim, poder no processo de resistência à mudança é o ANDE – programa de avaliação de desempenho. Esse programa inclui um relatório a nível administrativo e operacional em que é verificado se os funcionários estão alcançando as metas previamente traçadas pela diretoria. Isso pode ser verificado nos seguintes fragmentos:

As normas são sempre um amparo para o processo de mudança porque deixam claros os processos, as metas, as ações e os objetivos. A empresa Papelório trabalha muito bem estes sinais por meio dos seus programas de qualidade (Operador 16).

Nós temos dois programas complementares, porém separados, [...] lá são definidos os valores que o empregado tem que ter [...]. Os valores foram definidos entre os acionistas e alta-direção (Gerente 15).

Entre um dos fatores a serem avaliados pela empresa durante a mudança refere-se ao clima organizacional, ou seja, a forma como os funcionários da empresa sentem-se e percebem-se neste processo. Com a entrevista desenvolvida, pôde-se observar que, de forma geral, a mudança para os entrevistados do nível gerencial é percebida como algo natural, sendo necessária sua aceitação, pois caso contrário, acabam sendo excluídos do processo. Porém, também foi percebido esse sentimento por funcionários do nível operacional. Isso é bem entendido a partir do fragmento seguinte.

Acho que passamos por alguns processos e aqueles que não se enquadram não estão mais aqui (...), mas mudanças sempre trazem resistências, [...] eu vejo como natural, mas a pessoa não pode ficar lá, tem que estar se adaptando (Gerente 06).

Quem não se adaptou ao novo processo acabou saindo [...]. Tudo, que é novo para nós gera medo, então quem não conseguia acabava saindo (Operador 34).

Nos trechos acima é observado por alguns entrevistados do nível gerencial e operacional que os dirigentes da empresa utilizam-se durante os processos de mudança de fatores punitivos (demissão) para aqueles que não adaptarem a essas, como ferramenta de controle da resistência à mudança. Isso evidencia a presença do poder condigno descrito por Galbraith (1989), no qual aborda que as pessoas acabam submetendo-se as preferências de um indivíduo ou grupo, levando-o abandonar suas preferências, através de ameaças ou punições. Mesmo que os funcionários percebem mudança como algo “natural”, no início sempre há o sentimento de incômodo, uma vez que, terão de sair da zona de conforto.

É natural que nos momentos de mudança as pessoas fiquem com receio do ‘novo’, e no primeiro momento a reação é de dúvida, tensão, insegurança. Vivi fortemente esta questão em casa, pois meu esposo foi desligado de sua área, que terceirizou. Com o tempo as pessoas se acostumam, os ânimos se acalmam, o clima volta ao normal (Operador 10).

Mas eu tenho certa tranquilidade, certa facilidade de lidar com essas mudanças. Vai passando o tempo e nós ficamos mais descolados, não sofremos tanto, o estresse é menor. No início sim, eu era muito nova. A empresa cresce e nós devemos crescer paralelos a ela (Gerente 01).

Outro fator evidenciado pelos entrevistados do nível operacional refere-se ao sentimento de mudança como uma oportunidade de crescimento, conforme os seguintes relatos:

Com a mudança você se sente desafiado e precisa buscar mais coisas, correr atrás de novos aprendizados, você a princípio se sente incomodado por ter que mudar, mas lá na frente você vê que vale a pena (Operador 17).

Percebe-se no fragmento acima a presença do poder condicionado, abordado por Galbraith (1989), pois o funcionário tem internalizado que a mudança é um processo que irá proporcionar crescimento profissional e mesmo que se sinta incomodado durante a mudança, este não tem resistência. Mesmo que os entrevistados do nível gerencial e do nível operacional tenham divergências quanto às percepções em relação às mudanças ocorridas dentro da organização, quando explanavam sobre o processo de terceirização ocorrido na empresa, ambos reconheciam esse período como processo traumático no qual o clima da empresa era de apreensão, conforme pode ser observado nos extratos de entrevistas abaixo:

O período da terceirização foi crítico, não teve nem a festa. Pois, não tinha clima pra fazer, então não comemorava nada, o pessoal comprava o jornal e vinha pra cá, era só sofrimento, mesmo pra quem tava ficando, era muito sofrido, era um monte de gente indo, seus amigos, pessoas que você conviveu saindo (...) É amanhã sou eu [...] (Gerente 04).

Na época da terceirização ninguém via a mudança como algo bom. Nos demais processos, não têm pra onde correr, você quer produzir mas tem que modernizar. Então as pessoas não têm resistência, elas se adaptam e pronto (Operador 20).

No processo de terceirização o poder era utilizado como uma forma de impor a mudança, uma vez que não existia a participação dos funcionários operacionais, somente da direção neste processo. Isso pode ser verificado na fala do Operário 33: “A mudança na época da terceirização não teve participação operacional e sim da direção da empresa, foi batido o martelo, mas perguntar se a terceirização era boa ou não, isso não acontecia”.

O poder na empresa também pode ser percebido através dos seus processos de conduta, no qual o indivíduo possui um manual de normas no qual deve segui-lo. Conforme menciona o operador 20: “A gente recebe o código de conduta, [...] lê para vê se concorda, assina, e entrega para o gestor”. Novamente, percebe-se no texto a preocupação da empresa em instrumentalizar o uso do poder, através de normas, a fim de homogeneizar o comportamento do indivíduo na organização (FLEURY, 1989).

Ante os fragmentos dos entrevistados percebe-se claramente a contextualização da cultura, do clima e do poder frente aos processos de resistência à mudança na empresa “Papelório”, bem como, as estratégias utilizadas durante esses períodos, as quais tinham o enfoque voltado à homogeneização do comportamento dos indivíduos. Em alguns momentos, ficou perceptível a existência de falhas na utilização desses planos, o que levanta questionamentos sobre qual a forma de perceber as relações culturais num período de mudança organizacional. As considerações finais revelam algumas reflexões pertinentes ao estudo, além de sugerir trabalhos futuros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo procurou-se compreender como a resistência à mudança é contextualizada nas relações de cultura, clima e poder na empresa “Papelório”. A partir dos resultados obtidos com este estudo foi possível identificar que as principais mudanças reconhecidas pelos funcionários, na empresa em estudo, foram de ordem estrutural e tecnológica e que objetivavam fazer a empresa tornar-se líder de mercado, melhorando seus processos ou concentrando esforços apenas no foco da empresa.

Porém, as principais contribuições da pesquisa não estão num contexto conclusivo, mas sim, numa reflexão quanto às formas de poder utilizadas pela empresa frente a resistência num processo de mudança, bem como as formas de lidar com as culturas e os sentimentos envolvidos. Ante os fragmentos dos textos, pôde-se concluir que o gerenciamento da empresa no que se refere à preparação, monitoramento e controle das pessoas frente às mudanças tiveram sempre o objetivo de minimizar os impactos negativos que poderiam surgir no processo de mudança. Para tanto, utilizaram os poderes abordados por Galbraith (1989): poder compensatório (para alinhar objetivo da empresa terceira com o objetivo da empresa papelório); poder condigno (quando houve processo de adequação às mudanças); bem como o poder condicionado (quando a empresa fez o funcionário acreditar que a mudança era algo positivo e proporcionava uma oportunidade para o seu crescimento profissional).

Aqui cabem algumas reflexões: Qual o objetivo da empresa ao elaborar essas ferramentas para conduzir as mudanças? Será que o funcionário percebe, de fato, o objetivo dessas políticas? Do ponto de vista das correntes de estudo de poder instrumental (GALBRAITH, 1989) poderíamos dizer que são realmente formas de gerenciar uma mudança, mas se for analisado num corte de teorias críticas (FOUCAULT, 2003) percebe-se que a estratégia da empresa inclui, implicitamente, formas de dominação e controle sobre os indivíduos.

Ao analisar como a empresa utiliza a cultura para gerenciar mudança, foi possível compreender que a cultura da empresa mostrou-se determinante no alinhamento dos seus objetivos, por meio da manipulação dos valores através da figura do líder. Autores como Deal e Kennedy (1999), Schein (1985) e Fleury (1989) corroborariam com a forma de utilização da cultura pela empresa. Por outro lado, é importante pensar sob o ponto de vista das pessoas que estão envolvidas nesse processo. Como será que eles se sentem ao serem vistos como alienados ou passivos de serem controlados? Até que ponto é possível tirar vantagem desse método? Cultura deve ser vista, de fato, como variável interna, ou como metáfora?

Vergara e Pinto (1998) sugerem nesse contexto, que a mudança cultural seja sustentada por formas que espelham a realidade da empresa para que os indivíduos se sintam motivados e não haja resistência ao processo. Esse pensamento nos remete a refletir sobre como a resistência é encontrada e mostrada pelas pessoas? Na empresa em estudo, fica evidente que essa resistência não está explícita nas ações dos funcionários. Parecem sempre estar numa posição defensiva e de medo em realmente apresentar seus sentimentos e opiniões.

Quando se tratou da aquisição de uma nova unidade produtiva, a empresa utilizou-se da assimilação como método para integrar as diferentes culturas (BARROS, apud CANÇADO; TANURE, 2005). Aqui resta-nos perguntar, será que realmente foi a melhor forma para integrar as culturas envolvidas? Num corte pragmático, talvez disséssemos que sim, uma vez que a racionalidade e resultados sobressaem aos outros pontos, mas num corte etnográfico, essa posição da empresa a torna imperativa e descaracteriza a cultura como metáfora da organização.

A preocupação em refletir a forma adequada de entender cultura no processo de mudança, pode, em parte, ser explicada ao encontramos “falhas” nas estratégias utilizadas para homogeneizar comportamentos do grupo, abordadas inclusive por Schneider e Reichers (1983) como forma de manter um clima positivo, pois, mesmo havendo um bom gerenciamento cultural frente aos processos de mudança, foram identificados momentos de resistência que influenciavam no sentimento e percepção do funcionário para com a empresa. Um dos momentos mais marcantes para os funcionários foi o processo de terceirização pelo qual a empresa passou em toda sua área de manutenção. Sentimentos como apreensão, medo, insegurança, angústia, estavam presentes nesse processo afetando o clima organizacional.

A reflexão sobre os resultados deste estudo estimula a realização de futuras pesquisas relacionadas, por exemplo, com a influência do perfil do líder para o gerenciamento das mudanças, respaldados pelo pensamento de Schein (1985) quando afirma que cabe ao líder o papel de criar, culturas fortes, através de uma clara definição de técnicas eficientes de disseminação dos valores definidos nos pressupostos dessa cultura. Outro estudo poderia abordar as estratégias que poderiam ser utilizadas para melhorar o clima organizacional num processo de mudança, frente ao medo e insegurança revelados pelos funcionários nessa pesquisa.

7. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). Cultura e Poder nas Organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de administração de empresas. v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

CAVEDON, N. R. & FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais... [CD-ROM]. Florianópolis: ANPAD, 2000.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999. p. 1-18.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. The Academy of Management Review, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

FERRO, J. R. Decifrando culturas organizacionais. São Paulo, 1989. Tese de doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura Organizacional e dependências de Poder: a mudança estrutural em uma organização do Ramo de informática. Revista de Administração e Contabilidade, v. 1, n. 2, p. 73-95, maio-agosto, 1997.

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, 1989.

- FOUCAULT, M. A sociedade disciplinar em crise. In: MOTTA, M. B. da (Org.) *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. p. 267-269.
- FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In: Machado, R. (Org.) *Microfísica do poder*. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003. p. 167-177.
- FOUCAULT, M. Soberania e disciplina. In: Machado, R. (Org.) *Microfísica do poder*. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003. p.179-191.
- GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989. p. 1-75.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v.10, n. 3, p. 601-616, 1985.
- GREY, Christopher. O feitiço da mudança. *Revista de Administração e Economia*. V. 44, n. 1 p. 10-25, janeiro-março 2004.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 31-45, abril-junho 2001.
- MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.
- MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese de Livre Docência – Universidade Federal de Minas Gerais.
- SANTOS, N. M. B. F. *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Stiliano, 1999. p. 26-70.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; BEDANI, Marcelo. Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*. 2. 2004, Atibaia. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- SCHEIN, Edgar. *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-26; 70-96
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, v. 36, n.1, p. 19-39, 1983.

SEGNINI, Liliansa Rolfesen Petrilli. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 16, n. 6, p.37-43, novembro – dezembro, 1976.

SILVA, José Roberto G. da; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.3, p. 10-21, jul./set. 2003.

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. *Revista de Administração e Contabilidade*. V. 2, n.2, p. 63-84, maio-agosto, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ⁱ HAZAN, E. Deregulation: the show goes on. *Transmission & Distribution world*, v. 50, n. 3, p. 49-56, 1998.

ⁱⁱ KURTZ, P, DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

ⁱⁱⁱ MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

^{iv} BARROS, B. T. (Org). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

^v MARX, K. *Capital Harmondsworth*: Penguin, 1976.

^{vi} WEBER, M. *Economic and Society: na ourtline of interpretive sociology*. Editado por G. Roth e C. Wittich. Berkeley, CA: University of Califórnia Press, 1978 2.v.

^{vii} CAMPBELL, J. P. and PRITCHARD, R.D. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

^{viii} SCHNEIDER, B. and DACHLER, H. P. Work, family and career considerations in understanding employee turnover. Unpublished paper, Department of Psychology, University of Maryland, 1978.

¹² SHNEIDER, B. PARKINGTON, J. J., and BUXTON, V. M. Employee and customer perception of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, 252-267.

^{ix} JONES, A. P. and JAMES, L. R. Psychological climate: Dimensions and relationship of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human performance*, 1979, 23, 201-250.

^x ZOHAR, D. Safety climate ind industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 96-102.

^{xi} LITWIN, G. H. and STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1968.