

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SÔNIA PROCÓPIO CARDOSO**

**NARRATIVAS DE EMPODERAMENTO E TRANSFORMAÇÃO  
CULTURAL NO SISTEMA FIEP NA GESTÃO 2019-2023**

**CURITIBA**

**2025**

**SÔNIA PROCÓPIO CARDOSO**

**NARRATIVAS DE EMPODERAMENTO E TRANSFORMAÇÃO  
CULTURAL NO SISTEMA FIEP NA GESTÃO 2019-2023**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Marystela A. B. Sanches

**CURITIBA**

**2025**

## **NARRATIVAS DE EMPODERAMENTO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL NO SISTEMA FIEP NA GESTÃO 2019-2023**

### **2. RESUMO**

O presente artigo analisou como as narrativas de empoderamento influenciaram a transformação cultural de uma empresa paraestatal durante a transição de um modelo de gestão de comando e controle para um modelo matricial, no período de 2019 a 2023. Para a realização da pesquisa, objeto de estudo escolhido foi a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). A pesquisa investigou como ferramentas narrativas, como “Guardiões da Gestão”, foram utilizadas para promover engajamento, superar resistências internas e consolidar valores organizacionais. Fundamentado em uma revisão teórica sobre cultura organizacional e empoderamento, além de uma análise documental, o estudo identifica os principais desafios e avanços do processo, destacando os impactos na comunicação, integração entre unidades e alinhamento estratégico. Embora a transição tenha gerado resultados expressivos, como o fortalecimento do desempenho institucional, também foram observados riscos, como a centralização decisória e a possibilidade de desalinhamento do portfólio estratégico a longo prazo. Os achados evidenciam a relevância das narrativas como instrumentos para sustentar mudanças culturais em contextos de alta complexidade organizacional.

**Palavras-Chave:** Empresas Paraestatais; Gestão matricial; Narrativas de Empoderamento; Transformação cultural.

### **ABSTRACT**

This article analyzed how empowerment narratives influenced the cultural transformation of a para-state company during the transition from a command-and-control management model to a matrix model between 2019 and 2023. The chosen object of study was the Federation of Industries of the State of Paraná (FIEP). The research investigated how narrative tools, such as "Guardians of Management," were used to promote engagement, overcome internal resistance, and consolidate organizational values. Based on a theoretical review of organizational culture and

empowerment, as well as a documentary analysis, the study identifies the main challenges and progress of the process, highlighting the impacts on communication, unit integration, and strategic alignment. Although the transition generated significant results, such as strengthening institutional performance, risks were also observed, including decision-making centralization and the potential misalignment of the strategic portfolio in the long term. The findings highlight the relevance of narratives as instruments to sustain cultural changes in contexts of high organizational complexity.

**Keywords:** Public-private entities; Matrix Management; Empowerment Narratives; Cultural Transformation.

### 3. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso das empresas, especialmente em contextos de mudanças estruturais significativas. Em empresas paraestatais, as quais convivem as dinâmicas do setor público e privado, a dimensão adquire particularidades que tornam a sua gestão ainda mais complexa e desafiadora. Nesse cenário, a construção de narrativas organizacionais se apresenta como uma ferramenta estratégica para alinhar colaboradores, promover engajamento e consolidar valores institucionais. Tais narrativas desempenham um papel crucial na superação de resistências culturais e na transição para novos modelos de gestão.

Entre 2019 e 2023, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) implementou uma mudança paradigmática ao adotar o modelo de gestão matricial, rompendo com o tradicional comando e controle. Essa transformação foi impulsionada por fatores externos como a pandemia de Covid-19, e internos, como mudanças na alta liderança. As narrativas de empoderamento foram elementos centrais nesse processo, funcionando como instrumentos para conectar colaboradores às metas estratégicas e sustentar a nova configuração organizacional.

A literatura sobre cultura organizacional, representada por autores como Schein (1984) e Blanchard, Carlos e Randolph (1996), oferece um arcabouço teórico relevante para compreender a influência das narrativas nesse contexto. Esses autores destacam como os artefatos culturais, os valores organizacionais e as premissas básicas interagem para moldar a dinâmica das empresas. A análise do caso da FIEP permite observar como a prática de narrativas estratégicas, como Guardiões da Gestão, dialoga com os fundamentos teóricos e contribui para a transformação cultural em uma organização híbrida.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar como as narrativas de empoderamento influenciaram a mudança na cultura organizacional em uma empresa paraestatal durante a transição de um modelo de gestão de comando e controle para um modelo matricial, no período de 2019 a 2023.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura aborda os conceitos relacionados à cultura organizacional em empresas paraestatais, com ênfase no papel das narrativas de empoderamento na implementação de novos modelos de gestão. No contexto da transição de um modelo de comando e controle para um modelo matricial, durante o recorte temporal de 2019 a 2023, analisa-se como essas narrativas contribuíram para a superação de resistências internas e a consolidação de uma nova cultura organizacional. Para isso, serão discutidos o papel dos artefatos culturais, a influência das narrativas no fortalecimento dos valores organizacionais e a contribuição do empoderamento na descentralização de decisões, favorecendo novos paradigmas de gestão.

### 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Freitas (2007), a cultura organizacional foi consolidada como área de grande interesse prático e teórico na administração, e com os anos tem se beneficiado de contribuições das mais diversas áreas do conhecimento. A autora ressalta que através da cultura organizacional chegou-se ao lado *soft* das organizações e a subjetividade passou a ser considerada como um aspecto importante alcançando o indivíduo e o coletivo das instituições. Do ponto de vista histórico, Freitas (2007), aponta que o discurso sobre cultura organizacional é estabelecido na década de 1980, que orienta uma farta produção acadêmica, o tema também passa a receber atenção de publicações endereçadas ao público empresarial em que o principal artigo, alçado à categoria de *best seller* foi o “*Corporate culture - the hard-to-change values that spell success or failure*”, publicado em outubro de 1980, na revista Business Week.

Freitas apresenta que embora os anos de 1980 tenham sido importantes para a consolidação da cultura organizacional com área de estudo dentro do campo da administração, o termo atravessou a década, sobretudo com ênfase nas mudanças culturais, diante das reestruturações que sacudiram os anos da década de 90 e as mudanças nos processos de gestão em empresas privadas e públicas, bem como as privatizações ocorridas em todo o mundo. A década de 2000 vivenciou outras formas

de sinergia entre as instituições e países, um cenário com aquisições e fusões internacionais, novas parcerias e alianças estratégicas. Neste novo contexto, no qual empresas antes rivais passaram a ser a mesma organização ou tiveram que conviver em novos laços, só aumentou a relevância das discussões sobre o tema, rejuvenescendo, complexificando e ampliando a importância da cultura organizacional para o sucesso dos negócios dentro e fora das empresas.

Schein (1984), um dos principais autores sobre o tema, construiu uma definição formal na qual a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de premissas básicas compartilhadas que um grupo desenvolve para resolver problemas relacionados à adaptação externa e à integração interna. Essas premissas são aprendidas e transmitidas como formas corretas de perceber, pensar e agir dentro da organização, influenciando profundamente o comportamento e as práticas dos membros.

Segundo Schein (1984), o conceito de cultura organizacional é composto por três níveis principais. O primeiro nível são os artefatos, que representam a camada mais visível e tangível da cultura. Estes incluem elementos como o layout físico dos escritórios, as práticas cotidianas, a maneira como os funcionários se vestem, as tecnologias utilizadas e os documentos organizacionais. Embora sejam fáceis de observar, os artefatos são frequentemente difíceis de interpretar corretamente, pois não revelam diretamente as motivações subjacentes.

O segundo nível da cultura organizacional são os valores pretendidos, que dizem respeito às crenças e ideais que os membros da organização expressam como importantes. Esses valores podem ser identificados em declarações formais, como a missão e visão da organização, ou por meio de entrevistas com seus membros. No entanto, muitas vezes esses valores representam uma versão idealizada das práticas da organização e podem não refletir as ações reais.

O nível mais profundo da cultura organizacional é composto pelas premissas básicas, que são crenças inconscientes, profundamente arraigadas, que moldam como os membros da organização percebem o mundo e interagem com ele. Podemos incluir alguns exemplos de crenças sobre a confiabilidade das pessoas, a importância das hierarquias ou a maneira como o tempo é valorizado, seja com foco no presente,

passado ou futuro. Essas premissas se tornam tão incorporadas que raramente são questionadas e, por isso, são muito estáveis e resistentes a mudanças.

Além desses níveis, a cultura organizacional pode ser analisada em termos de sua relação com dois tipos principais de problemas: os de adaptação externa e os de integração interna. Os problemas de adaptação externa dizem respeito à sobrevivência da organização no ambiente, incluindo questões como definição de metas, estratégias e critérios de sucesso. Por outro lado, os problemas de integração interna tratam de como o grupo se organiza para manter coesão e eficiência, envolvendo papéis, normas e valores compartilhados.

A cultura organizacional é formada e consolidada a partir da repetição de comportamentos que demonstraram ser bem-sucedidos ao longo do tempo. No entanto, alterar a cultura, especialmente nas premissas básicas, é um processo complexo e difícil, que muitas vezes exige crises significativas ou intervenções externas. Isso ocorre porque as premissas culturais, ao proporcionar estabilidade e consistência, se tornam a base sobre a qual os membros da organização constroem sua visão de mundo.

Assim o autor nos apresenta que a cultura organizacional é uma força poderosa que permeia as práticas e crenças de uma organização. Ela se manifesta de forma visível nos artefatos, é expressa nos valores compromissados e tem sua essência nas premissas básicas. Esses elementos atuam de forma integrada para moldar como a organização responde aos desafios internos e externos, consolidando sua identidade e sua forma de operar no mundo.

#### 4.2 EMPRESAS PARAESTATAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional apresenta particularidades específicas em sua manifestação nas empresas paraestatais. Essas peculiaridades decorrem da natureza híbrida dessas organizações, que precisam conciliar demandas de mercado, obrigações regimentais e normas burocráticas para garantir a transparência de suas ações junto aos órgãos reguladores federais.

Conforme Carvalho Filho (2007), empresas paraestatais são organizações que atuam em estreita colaboração com o Estado, combinando elementos dos setores público e privado. Essas entidades, têm parte do seu orçamento financiado com recursos públicos, e devem seguir as regulamentações específicas e a supervisão de órgãos como o Tribunal de Contas da União, conforme disposto no Art. 70 da Constituição Federal (1988).

Um exemplo de empresa paraestatal é o Sistema "S", composto por nove entidades administradas por federações ou confederações patronais, que têm como foco o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. A governança híbrida e a estrutura hierárquica complexa dessas entidades refletem as características de uma organização que equilibra interesses públicos e privados.

Neste artigo, o foco recai sobre o Sistema Indústria, regulamentado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), com especial atenção à FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná e suas respectivas casas: SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SESI - Serviço Social da Indústria; IEL - Instituto Euvaldo Lodi). A FIEP opera seguindo um estatuto que prevê eleições periódicas para os cargos de presidente e diretores (Estatuto CNI, 2021). Os diretórios estaduais, como o do Paraná, seguem as diretrizes do Diretório Nacional, promovendo o alinhamento entre práticas nacionais e demandas regionais, sob a supervisão da Confederação Nacional da Indústria. Esse alinhamento garante a convergência de esforços em direção aos objetivos estratégicos nacionais, ao mesmo tempo em que permite atender às especificidades locais.

A dualidade entre a eficiência exigida pelo mercado privado e a responsabilidade regulatória e política típica do setor público impõe desafios adicionais às transformações culturais nessas organizações. Essa característica híbrida requer estratégias bem planejadas, onde narrativas organizacionais e práticas de empoderamento desempenham papéis importantes como facilitadores na transição de modelos de gestão. Mudanças culturais, especialmente em empresas paraestatais, exigem um alinhamento estratégico entre os diversos níveis organizacionais e mecanismos eficazes para superar resistências internas, frequentemente exacerbadas por alterações na liderança ou pela adoção de novos paradigmas.

Segundo Schein (1984), tensões culturais se manifestam nas premissas compartilhadas dentro da organização. Hofstede (1990) complementa essa análise,

destacando que as dimensões culturais, como o coletivismo (valorização do bem público) e o individualismo (competitividade de mercado), influenciam as interações organizacionais. No caso do Sistema S, essa dualidade é evidente na convivência entre burocracia regulatória e o atendimento às demandas do mercado. Esse equilíbrio, porém, pode gerar conflitos culturais que, se não geridos adequadamente, comprometem o alinhamento estratégico e a coesão organizacional.

Outro ponto relevante é a previsibilidade nos ciclos de mudança da alta gestão, como exemplificado na FIEP, onde essas transições ocorrem em intervalos regulares de quatro anos. Essa regularidade pode contribuir para maior estabilidade em processos organizacionais, mas também pode gerar resistências adicionais, dependendo das dinâmicas políticas e das direções estratégicas adotadas em cada novo ciclo. As mudanças de liderança podem trazer incertezas que impactam diretamente na continuidade de projetos e na manutenção da cultura organizacional.

Outra característica similar entre as empresas públicas e paraestatais é a alternância ou substituição de colaboradores no início de cada gestão, especificamente, em cargos de liderança, esse movimento embora seja natural gera muita especulação e insegurança entre os colaboradores, as relações ficam tumultuadas, processos instáveis e algumas ações são congeladas até que a “dança das cadeiras” seja finalizada, o que impacta o resultado nos serviços.

Portanto, as empresas paraestatais enfrentam desafios culturais únicos que requerem abordagens híbridas, combinando alinhamento estratégico, práticas adaptativas e uma gestão sensível à dualidade público-privado. Essas estratégias são essenciais para garantir a sustentabilidade organizacional e a capacidade de atender tanto às exigências regulatórias quanto às demandas do mercado.

#### 4.3 A NARRATIVA EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS

As narrativas desempenham um papel central na construção de sentido e na cultura organizacional, atuando como ferramentas estratégicas para comunicar valores, inspirar ações e moldar identidades coletivas dentro das empresas. Denning (2005) argumenta que as histórias têm elementos essenciais para compreender o mundo e organizar a vida em sociedade. No contexto das organizações, as narrativas

vão além de meros relatos: elas consolidam identidades culturais, promovem coesão e direcionam comportamentos.

Campbell (1949), em seu livro *O Herói de Mil Faces*, destaca que as histórias não apenas entretêm, mas educam, conectam as pessoas a valores e auxiliam na compreensão de desafios e transformações sociais. Sua obra demonstra como as narrativas desempenham um papel vital na construção de identidades individuais e coletivas, fornecendo um elo entre o passado, o presente e o futuro. Campbell enxerga as narrativas como centrais para a organização e sobrevivência das sociedades humanas, uma ideia que pode ser diretamente aplicada ao contexto organizacional.

Outro autor relevante, Harari (2011), em seu livro *Sapiens: Uma Breve História da Humanidade*, apresenta a Revolução Cognitiva como um marco que deu ao *Homo sapiens* a capacidade única de criar e compartilhar narrativas coletivas, permitindo a cooperação em massa. Ele destaca o exemplo da Peugeot, uma empresa automobilística francesa, para ilustrar como as ficções compartilhadas moldam nossa realidade. Mesmo que a Peugeot possua escritórios, fábricas e produtos, ela é uma ficção legal, criada e sustentada por narrativas jurídicas e sociais compartilhadas por advogados, legisladores, acionistas e funcionários. Assim, mesmo que seus ativos físicos desapareçam, a empresa continua existindo como uma entidade jurídica, sustentada pela crença social em suas estruturas legais. Harari aponta que empresas, dinheiro, governos e nações são possíveis porque acreditamos nessas narrativas coletivas. Esse conceito é aplicável também às organizações híbridas, como empresas paraestatais, que dependem de narrativas para equilibrar suas funções públicas e privadas.

Alan Wilkins (1984), amplia essa perspectiva ao destacar que empresas bem-sucedidas possuem um conjunto claro de narrativas concretas que tornam a filosofia da administração compreensível para todos os membros da organização. Ele argumenta que as narrativas funcionam como mapas ou roteiros que auxiliam os indivíduos a entender como as coisas são ou devem ser feitas. Quando bem utilizadas, elas conseguem comunicar prioridades, ensinar princípios, direcionar estratégias e reforçar valores. Wilkins também aponta que o poder simbólico das narrativas reside em sua concretude: histórias são facilmente memorizadas, pois contêm descrições de

peças e lugares, são frequentemente compartilhadas pelos membros da organização, formando um conhecimento comum e uma espécie de contrato social.

O uso das narrativas, como destacado por Stephen Denning (2005), pode ser uma ferramenta estratégica para abordar desafios culturais em empresas paraestatais. Essas organizações, caracterizadas por sua natureza híbrida, enfrentam tensões constantes entre eficiência privada e responsabilidade pública, exigindo formas inovadoras de comunicação para alinhar colaboradores em diferentes níveis hierárquicos. Denning argumenta que líderes podem utilizar histórias para inspirar e engajar equipes, comunicar estratégias e consolidar a identidade organizacional. No caso da FIEP, por exemplo, narrativas sobre sua história de fundação, casos de sucesso em educação industrial e inovação poderiam ser empregadas para reforçar tanto os valores voltados ao mercado quanto o compromisso com a responsabilidade social. Assim, as histórias compartilhadas dentro da organização atuam como um "cimento cultural", promovendo coesão e alinhamento estratégico, mesmo em um ambiente repleto de demandas complexas e conflitantes.

Por fim, os argumentos dos autores apresentados nesta seção indicam que as narrativas podem atuar como elementos aglutinadores de sentidos. Em processos de mudança organizacional, como os frequentes ciclos de alteração de liderança em empresas paraestatais, as narrativas podem oferecer clareza e significado, conectando colaboradores às metas institucionais e promovendo engajamento. Elas funcionam como bússolas que ajudam a direcionar comportamentos e alinhar valores, utilizando elementos universais como a estrutura narrativa de começo, meio e fim e seus múltiplos personagens. Esse formato oferece aos colaboradores a possibilidade de se enxergarem como atores na história organizacional, fortalecendo seu vínculo com os objetivos estratégicos e consolidando a cultura organizacional em tempos de transformação.

#### **4.5 EMPODERAMENTO COMO FERRAMENTA NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

O empoderamento, conforme descrito por Blanchard, Carlos e Randolph (1996) em *As Três Chaves do Empowerment*, é um processo estruturado que busca transformar organizações por meio da autonomia e do engajamento de seus

colaboradores. Ele não se limita a simplesmente delegar tarefas ou responsabilidades; trata-se de criar um ambiente no qual os indivíduos possam tomar decisões informadas, agir com autonomia dentro de limites estratégicos e colaborar em equipes para alcançar os objetivos organizacionais. Para que o empoderamento seja implementado com sucesso, os autores apresentam três chaves fundamentais que servem como pilares desse processo: partilhar informações, estabelecer limites claros e desenvolver equipes para substituir a hierarquia.

A primeira chave, partilhar informações, é essencial para criar um ambiente de confiança e transparência dentro da organização. Segundo os autores, sem acesso a informações relevantes, os colaboradores não conseguem compreender o contexto no qual estão inseridos ou como suas ações impactam os objetivos organizacionais. Partilhar informações permite que todos os níveis hierárquicos tenham uma visão clara das estratégias, desafios e oportunidades enfrentados pela empresa. Em empresas paraestatais, onde as estruturas burocráticas muitas vezes dificultam o fluxo de informações, essa prática é ainda mais importante para engajar os colaboradores na transição para novos modelos de gestão, como o matricial. Narrativas organizacionais podem desempenhar um papel complementar nesse contexto, ao traduzir informações estratégicas em histórias acessíveis e inspiradoras, facilitando a compreensão e a aceitação das mudanças.

A segunda chave, estabelecer limites claros, cria a base para que os colaboradores possam agir com autonomia sem comprometer os objetivos da organização. Os limites funcionam como um guia estratégico, definindo o que é esperado, quais recursos estão disponíveis e quais são as responsabilidades de cada indivíduo. Essa prática promove segurança e confiança, tanto para os colaboradores quanto para os líderes, ao garantir que a autonomia seja exercida dentro de um contexto bem definido. No caso de uma empresa paraestatal que está migrando de um modelo de comando e controle para uma gestão matricial, a clareza dos limites é essencial para evitar conflitos de autoridade e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Esses limites devem ser comunicados de maneira consistente e reforçados por meio de histórias que demonstrem como decisões autônomas, alinhadas aos valores da organização, levaram a resultados positivos.

A terceira chave, desenvolver equipes para substituir a hierarquia, é o elemento que consolida o empoderamento em uma organização. Os autores destacam que, em uma estrutura verdadeiramente empoderada, o foco passa de um modelo hierárquico tradicional para equipes autônomas que colaboram para alcançar os objetivos comuns. Isso não significa ausência de liderança, mas sim uma redistribuição do poder, onde líderes atuam como facilitadores, apoiando o desenvolvimento das equipes e promovendo a autoeficácia dos membros. Esse modelo é relevante em uma gestão matricial, onde as equipes precisam trabalhar de forma integrada, ultrapassando barreiras organizacionais tradicionais. A narrativa organizacional pode novamente ser uma ferramenta útil, ao inspirar os colaboradores com exemplos de equipes bem-sucedidas, destacando como a colaboração e a autonomia podem gerar inovação e resultados significativos.

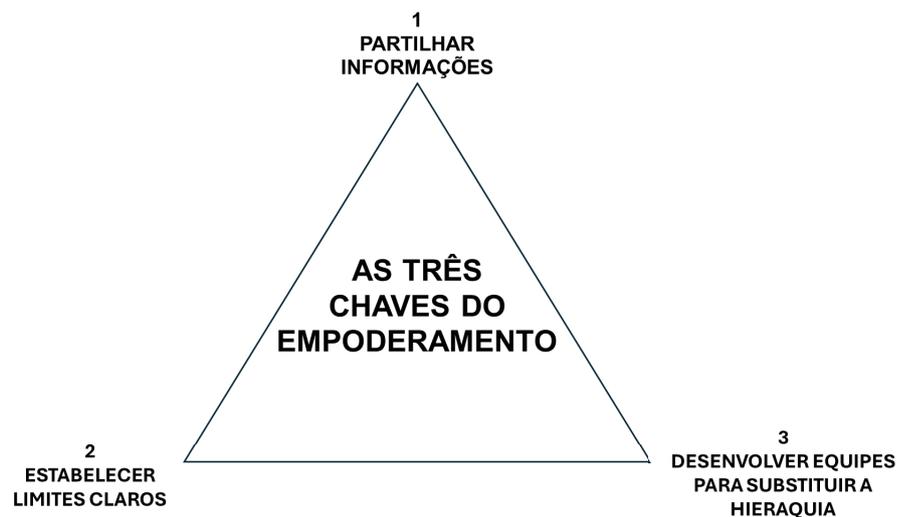


Figura 1. Síntese visual da Teoria proposta por Blanchard, Carlos e Randolph. Fonte: Autor 2025

A figura 1 sintetiza a teoria das Três Chaves do Empoderamento, que quando implementado oferece uma abordagem prática e estruturada para transformar a cultura organizacional e promover o engajamento em todos os níveis. No contexto de uma empresa paraestatal em transição para um modelo matricial, o empoderamento não apenas facilita a mudança, mas também ajuda a consolidar a nova estratégia organizacional, conectando colaboradores aos valores e objetivos da instituição. As narrativas, por sua vez, potencializam esse processo, servindo como um meio de comunicação eficaz que inspira, conecta e alinha todos os membros da organização em direção a um futuro compartilhado.

## 5. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender como a utilização de narrativas de empoderamento contribuem para a transição de um modelo de gestão de comando e controle para um modelo matricial. O método escolhido foi o estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada do processo de mudança organizacional na Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

A perspectiva temporal adotada foi a transversal com aproximação longitudinal, tendo um ciclo de governança de 2019 a 2023, período no qual aconteceu a mudança na alta gestão, com a entrada do novo Presidente e a sua Diretoria, que propôs a alteração no modelo de gestão após a crise causada pela Pandemia de Covid-19. A pesquisa utilizou dados secundários, tais como documentos e registros que capturam momentos distintos do processo de transição, desde as primeiras decisões estratégicas, as etapas de implementação do modelo, até o final do ciclo da gestão. A análise dos dados permitiu observar os resultados obtidos e os elementos históricos relacionados à mudança, oferecendo uma visão completa do processo.

A coleta de dados foi realizada exclusivamente a partir de fontes secundárias, com base em documentos internos fornecidos pela organização. As principais fontes de dados incluem:

- Relatórios internos: Documentos de gestão e relatórios estratégicos que detalham a implementação do modelo matricial, incluindo objetivos, métricas de sucesso e desafios enfrentados.
- Depoimentos pré-existent: Relatórios contendo depoimentos coletados previamente pela organização como parte do monitoramento do impacto da mudança na cultura organizacional e no desempenho dos colaboradores.
- Planos de gestão: Documentos que delineiam as estratégias de implementação e comunicação, incluindo o uso de narrativas para reforçar o empoderamento dos colaboradores e promover alinhamento cultural.

O objeto de estudo é a FIEP, uma instituição de destaque no cenário estadual, que oferece serviços de segurança e saúde para o trabalhador, educação profissional, serviços de consultoria, pesquisa e inovação, é reconhecida por sua estrutura

organizacional robusta e alinhada às demandas do setor industrial. Durante o período analisado, a organização estava em processo de transição de gestão da alta liderança e a alteração do modelo de gestão de comando e controle, altamente hierarquizado para um modelo de gestão matricial, caracterizado por uma maior integração entre áreas e equipes, com o objetivo de aumentar a eficiência, agilidade e a inovação. Esse processo influencia aspectos da cultura organizacional e demandou ajustes na forma de gestão, destacando a importância de narrativas como ferramenta para sedimentar a nova estratégia e promover o empoderamento dos colaboradores.

A metodologia permitiu uma análise contextualizada do fenômeno, oferecendo *insights* valiosos sobre como as práticas de narrativas de empoderamento organizacionais podem ser utilizadas para facilitar transições estratégicas em instituições híbridas, como a FIEP. A escolha do estudo de caso foi particularmente relevante, dado o caráter único da organização e o contexto específico de uma empresa paraestatal em transição.

## 6. RESULTADOS

A partir dos objetivos deste estudo – identificar as principais narrativas de empoderamento, examinar como essas narrativas influenciaram a percepção da cultura organizacional e analisar os desafios enfrentados na consolidação da nova cultura e na implementação do modelo de gestão matricial no Sistema Fiep – esta seção apresenta os principais resultados da pesquisa. Guiada pela abordagem metodológica adotada, a análise fundamenta-se nas contribuições teóricas de Schein (1984), que examina a cultura organizacional em seus níveis de artefatos, valores e premissas subjacentes; **Wilkins (1984)**, que discute a função das narrativas na construção e transmissão da cultura organizacional; e **Galbraith (1973)**, que introduz a lógica dos modelos organizacionais e sua adaptação a novos contextos estratégicos.

O ciclo de gestão da nova Diretoria da FIEP teve início em outubro de 2019, mas os desafios impostos nos meses subsequentes pela pandemia de Covid-19 exigiram uma reavaliação estratégica, levando à suspensão temporária do planejamento inicial. A necessidade de respostas rápidas às demandas emergenciais do setor industrial do Paraná gerou um ambiente propício para a reformulação de

processos, valores e estruturas organizacionais. Esse contexto desafiador converteu-se em uma oportunidade de transformação, culminando na transição do modelo tradicional de comando e controle para um modelo de gestão matricial. Assim, esta seção detalha como as narrativas de empoderamento se consolidaram como instrumentos fundamentais nesse processo, promovendo a coesão organizacional, reduzindo resistências e facilitando a internalização das novas diretrizes estratégicas.

## 6.1 CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A transição para o modelo matricial na FIEP foi impulsionada por dois eventos críticos que marcaram o início do ciclo de gestão: o pós-crise global causada pela pandemia de Covid-19 e o desligamento do Superintendente de Negócios, ocorrido em setembro de 2021. Até esse momento a empresa possuía apenas um Superintendente de Negócios, visto que o Superintendente Corporativo era uma posição acumulada pelo Presidente. Esses fatores, embora desafiadores, abriram caminho para mudanças na estrutura e nos processos organizacionais, que culminaram em uma nova dinâmica de liderança e comunicação.

Como destacado pela gerente executiva, Marília de Souza, no Relatório de Gestão (2023), a FIEP precisou reinventar-se em tempo real, desenvolvendo competências organizacionais que se tornaram fundamentais para a implementação do modelo matricial. Paralelamente, o desligamento do Superintendente de Negócios provocou uma mudança inesperada na dinâmica de gestão. Sem essa figura intermediária, o Presidente assumiu um papel mais próximo junto aos gerentes executivos, o que facilitou a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Essa nova relação direta eliminou barreiras burocráticas e promoveu maior fluidez na troca de informações, favorecendo uma gestão mais integrada e colaborativa. Conforme indicado na revisão de Blanchard, Carlos e Randolph (1996), a partilha de informações em um ambiente de confiança é um dos pilares fundamentais do empoderamento organizacional, contribuindo para o engajamento e alinhamento estratégico.

O relatório da Gestão do Sistema Fiep(2011-2019) revela a organização operava sob uma estrutura de governança rígida(figura 2), típica de um modelo de comando e controle, no qual as unidades regionais tinham pouca conexão com a sede em Curitiba. A ausência de integração entre essas unidades limitava a capacidade da organização de responder com agilidade às demandas da indústria. O contexto emergencial e a nova proximidade entre o Presidente e os executivos, entretanto,

romperam esses padrões, abrindo caminho para a construção de um modelo mais ágil e integrado.



Figura 2. Organograma da Gestão 2011/2029. Fonte: Relatório de Gestão Sistema Fiep. 2019

Essa transição foi formalizada em janeiro de 2022, um novo Superintendente de Negócios foi escolhido e o Presidente acumulou a função de Superintendente Corporativo. Esse momento, que marca a virada do modelo de gestão foi importante, isto porque de setembro de 2021 a dezembro do mesmo ano, a empresa entrou num processo intenso de construção colaborativa de um novo plano de gestão para o biênio 2022/2023. A criação de um novo plano estratégico, cujos pilares fundamentais — Autonomia e Responsabilidade, Estrutura, Pessoas e Melhoria do Resultado Operacional — foram sintetizados no diagrama do Tripé Estratégico (Figura 3). Essas são as premissas fundamentais que permearam a construção do novo plano de gestão e a forma de operação da instituição, esse esquema foi tão importante, que durante o ano o Presidente conduzia uma agenda mensal com todos os gestores que era chamada de Reunião do Tripé Estratégico.

A agenda mensal do Tripé desempenhou um papel estratégico na consolidação do novo modelo de gestão, especialmente nos primeiros meses de sua

implementação. Esse encontro iniciava-se com uma recapitulação do processo de transformação organizacional, destacando os fatores que levaram à adoção do modelo matricial. Essa abordagem visava não apenas reforçar o alinhamento conceitual entre os gestores, mas também atenuar o distanciamento percebido por aqueles alocados em unidades regionais, para os quais a construção do novo modelo de gestão ocorreu de maneira menos direta. Além disso, essa prática se mostrou essencial diante da rotatividade natural de lideranças, permitindo a integração contínua de novos gestores ao contexto da mudança organizacional.

Na segunda parte da reunião, eram apresentados os principais indicadores e avanços relacionados à execução do plano de gestão, fornecendo transparência sobre o status dos projetos estratégicos e garantindo que todos os líderes tivessem ampla visibilidade sobre o andamento das iniciativas institucionais. Ao final da sessão, abria-se um espaço para questionamentos e sugestões, promovendo um ambiente dialógico e incentivando o engajamento ativo dos gestores.

Essa iniciativa representou um marco na cultura organizacional da instituição, pois proporcionou, de forma inédita, um canal de comunicação direta entre os gestores de todos os níveis e a alta liderança, sem a necessidade de intermediação hierárquica. Tal estrutura favoreceu a redução de assimetrias informacionais e contribuiu para a consolidação de uma cultura mais transparente e participativa, alinhada aos princípios do modelo matricial e às diretrizes estratégicas da nova gestão.

Além disso, essa nova dinâmica organizacional dialoga diretamente com os níveis de cultura propostos por Schein (1984). A agenda mensal atuou na camada dos artefatos organizacionais, ao introduzir um novo mecanismo formal de comunicação; nos valores compartilhados, ao reforçar a transparência e a colaboração como princípios centrais da gestão; e nas premissas básicas, à medida que a cultura hierárquica tradicional passou a ser desafiada por uma lógica de interação mais horizontal. Dessa forma, as mudanças estruturais impulsionadas pela agenda mensal não apenas alteraram processos administrativos, mas também influenciaram camadas mais profundas da cultura organizacional.



Figura 3: Imagem que representa visualmente os conceitos do Tripé Estratégico e está presente em diversos documentos internos do período. Fonte: Documentos Sistema FIEP.

Com uma abordagem colaborativa e um plano de gestão finalizado, o próprio colegiado de lideranças reconheceu a necessidade de transformar profundamente a forma como a instituição operava. Assim, a organização deu início à transição para o modelo matricial, rompendo com a fragmentação estrutural e promovendo um ambiente mais integrado, colaborativo e orientado à inovação.

A concepção desse novo modelo de gestão foi conduzida em um contexto altamente propício ao diálogo, visto que a sua implementação demandava a adesão de todos os envolvidos no processo. Conforme descrito no Relatório de Gestão 2019/2023, a reestruturação foi precedida por um levantamento detalhado feito pelos executivos, seguido de um amplo mapeamento das necessidades de mudança. Esse processo incluiu a análise de orientações estratégicas, do micro e macroambiente e do próprio ambiente interno da organização.

Além disso, inspirados pelos princípios filosóficos de Humberto Maturana e Ximena Dávila, que defendem que grandes transformações ocorrem a partir daquilo que se conserva, foi conduzida uma reflexão coletiva sobre os elementos organizacionais que deveriam ser mantidos e aqueles que necessitavam de reformulação. Essa abordagem contou com a participação ativa de gerentes,

coordenadores de todas as unidades do Paraná, garantindo que cada profissional tivesse voz na construção do novo modelo de gestão.

Como resultado desse processo participativo, 28 aspectos fundamentais da identidade organizacional foram preservados, entre eles o orgulho em pertencer, a reputação institucional, a credibilidade, a atuação sistêmica, a atualização tecnológica, a qualidade das entregas, a sustentabilidade, a transparência, a excelência no ensino, o clima organizacional e o foco na indústria. Essa decisão estratégica assegurou que a reestruturação organizacional ocorresse sem comprometer os valores essenciais da instituição.

A partir dessa base consolidada, o ecossistema organizacional foi reestruturado para garantir sua sustentabilidade a longo prazo, criando as condições necessárias para a implementação efetiva do modelo matricial. Esse processo não apenas alterou a estrutura formal da FIEP, mas também impactou profundamente sua cultura organizacional, reforçando a importância da colaboração, da transparência e da inovação. Os esforços empreendidos foram sustentados por novas narrativas organizacionais e por uma maior proximidade entre as lideranças e os colaboradores, fatores determinantes para a consolidação da mudança cultural na FIEP.

## 6.2 NARRATIVAS DE EMPODERAMENTO PARA NOVAS ESTRATÉGIAS

Com base na análise dos documentos internos, percebe-se que a transformação organizacional da FIEP foi sustentada por narrativas de empoderamento, que reforçaram os valores organizacionais e promoveram o engajamento coletivo. Esses elementos se alinham à abordagem de Wilkins (1984), que argumenta que as narrativas funcionam como ferramentas essenciais para consolidar identidades culturais e comunicar valores de forma acessível e inspiradora, como já visto na seção revisão da literatura deste artigo.

### 6.2.1 GESTÃO MATRICIAL, COMUNICAÇÃO E ENVOLVIMENTO COLETIVO

A transição da FIEP para um modelo matricial seguiu os princípios estabelecidos por Galbraith (1973), que destacam a importância da flexibilidade estrutural para integrar recursos e alinhar estratégias organizacionais. Como podemos verificar na figura 3, a estrutura hierárquica do Sistema Fiep ficou dividida em duas partes, a primeira parte da estrutura permaneceu a mesma, mantendo os padrões estabelecidos pelo estatuto da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a parte

operacional da empresa é representada pela imagem típica do modelo matricial, modelo que por definição precisa operar com flexibilidade.

Na parte superior da figura 3, está representado um organograma, onde acontecem as decisões da alta liderança diretamente conectadas aos trâmites de conselhos de representantes, estrutura comum em entidades de classe, como é o caso do Sistema Fiep. Presente nos documentos interno a figura mostra a conexão entre a alta gestão e a parte operacional da empresa deve ser realizada através do Presidente para os Superintendentes de Negócio e Operacional, e eles por sua vez desdobram a estratégia para operação.



Figura 4. Esquema hierárquico em que o Sistema Fiep operou nos anos de 2022 e 2023. (Fonte: Documentos Sistema FIEP)

A comunicação é uma ferramenta fundamental para manter as equipes alinhadas, neste caso não foi diferente, sobretudo manter uma comunicação transparente e inclusiva promovida pela Presidência que se mostrou uma estratégia muito acertada. A criação de uma agenda regular de reuniões, conhecida internamente como Tripé Estratégico, garantiu o alinhamento contínuo entre as lideranças e facilitou a troca de informações. Além disso, o Encontro de Líderes, realizado de forma inédita com a participação de gerentes, supervisores e superintendente e o Presidente, foi um marco no fortalecimento do alinhamento estratégico e da visão sistêmica da instituição.

O Encontro de Líderes consolidou-se como uma ação estratégica fundamental para o desenvolvimento profissional e a capacitação dos gestores do Sistema FIEP, promovendo um ambiente propício à troca de conhecimentos, experiências e boas práticas organizacionais. Por meio de palestras, workshops e dinâmicas imersivas, o evento não apenas aprimorou habilidades de gestão e liderança, mas também fortaleceu a atuação das equipes dentro de um modelo mais colaborativo e orientado à inovação.

Além da qualificação dos gestores, o impacto do encontro na cultura organizacional foi expressivo, pois reforçou os valores institucionais e alinou os participantes à missão e visão da organização. Esse alinhamento estratégico foi essencial para assegurar que cada líder compreendesse seu papel na condução das equipes e na execução do plano de gestão. Como destacado no Relatório de Gestão 2019/2023, o evento representou um investimento contínuo da organização no desenvolvimento de sua liderança, promovendo maior motivação, engajamento e eficiência na gestão das equipes.

Adicionalmente, o Encontro de Líderes contribuiu para a construção de uma cultura organizacional orientada a resultados e pertencimento, refletindo-se diretamente no reconhecimento do Sistema FIEP como um excelente lugar para se trabalhar, conforme apontado em pesquisa interna realizada com os colaboradores. Esse reconhecimento evidencia que, mesmo em um período de intensas mudanças estruturais e culturais, a instituição conseguiu fortalecer sua identidade e manter um ambiente organizacional atrativo para colaboradores, clientes, parceiros e investidores.

Dessa forma, o evento não apenas desempenhou um papel essencial no alinhamento estratégico e na consolidação da nova cultura organizacional, mas também fortaleceu

a coesão interna da instituição, garantindo que seus líderes estivessem preparados para conduzir suas equipes de forma alinhada aos desafios e objetivos do Sistema FIEP.

A Figura 5, que apresenta a agenda do Tripé Estratégico, destaca o compromisso da alta gestão com a integração e a comunicação em todos os níveis organizacionais. A imagem foi extraída de uma apresentação em power point, recurso recorrente nas reuniões do Tripé Estratégico, nela podemos observar os temas que eram tratados naquele momento, vemos também que a condução inicial e final da agenda foi realizada pelo Presidente da FIEP



Figura 5. Fonte: Documentos Sistema FIEP

Como já visto neste artigo, uma paraestatal possui um sistema de governança complexo, neste caso em específico, são muitas áreas diferentes que precisam interagir para que a entrega de um serviço seja realizado, e para que essa realização aconteça é preciso atender a obrigatoriedade regimental e estar alinhada a necessidade do cliente e aos interesses da indústria. Num cenário de múltiplos interesses é comum a fragmentação da comunicação e da entrega, assim a visão sistêmica se faz fundamental, tanto que no processo colaborativo foi criado e reforçado o slogan: Juntos em uma só direção. O conceito presente neste slogan foi tangibilizando numa representação gráfica de uma seta apontando para o alto, indicando a direção, o símbolo foi encontrado em *templates* de apresentação (figura 5), camisetas e banners em eventos destinados aos gestores da empresa.

## 6.2.2 GUARDIÕES DA GESTÃO

Para consolidar a adesão ao plano estratégico e reforçar os valores institucionais, a alta liderança do Sistema FIEP desenvolveu a narrativa dos Guardiões da Gestão, na qual cada gestor assumiu simbolicamente o papel de guardião de sua área, sendo diretamente responsável pelo sucesso da implementação do novo modelo organizacional. Essa estratégia buscou não apenas promover engajamento e coesão interna, mas também tangibilizar o conceito central do novo modelo de gestão: autonomia com responsabilidade.

A materialização desse conceito ocorreu por meio da entrega das capas azuis, um artefato simbólico que representava tanto a independência na tomada de decisão quanto o compromisso coletivo com os objetivos estratégicos da instituição. Essa escolha reflete o que Schein (1984) descreve como um dos níveis fundamentais da cultura organizacional: os artefatos visíveis, que incluem elementos físicos, símbolos e rituais que reforçam valores e crenças dentro de uma organização. No caso da FIEP, a capa azul tornou-se um símbolo concreto da nova cultura organizacional, consolidando a mensagem de que cada gestor possuía autonomia para liderar sua área, ao mesmo tempo em que compartilhava a responsabilidade pelo sucesso do plano estratégico.



Figura 6. Fonte: Relatório de Gestão Sistema FIEP.2023

A Figura 6, que ilustra os gestores usando as capas azuis, evidencia como essa narrativa visual contribuiu para humanizar e fortalecer o papel das lideranças no processo de mudança. De acordo com Schein (1984), para que uma cultura

organizacional seja efetivamente transformada, é necessário que novos valores sejam incorporados por meio de símbolos, rituais e histórias compartilhadas. A narrativa dos Guardiões da Gestão e a utilização das capas azuis não apenas comunicaram um novo modelo mental de gestão, mas também criaram um vínculo emocional e de pertencimento entre os líderes, facilitando a internalização dos novos princípios organizacionais.

Além do simbolismo das capas, o Relatório de Gestão 2019/2023 reforça a importância da construção coletiva da nova identidade organizacional. A publicação compara a jornada de transformação do Sistema FIEP à construção de um edifício, onde "cada tijolo foi colocado por uma pessoa diferente". Essa metáfora ressalta que o período entre 2019 e 2023 foi marcado pelo diálogo e pelo foco nas pessoas, reconhecendo o papel fundamental dos colaboradores na consolidação da nova estrutura organizacional. Como reflexo dessa valorização, o relatório lista nominalmente todos os líderes envolvidos no processo de mudança – do Presidente aos supervisores – destacando a relevância da participação de cada um na concretização do novo modelo de gestão, no último encontro de Líderes da gestão foi entregue um exemplar impresso para cada guardião, um símbolo da autoria e importância de cada líder durante o ciclo de gestão.

Dessa forma, a narrativa dos Guardiões da Gestão se configurou como um instrumento central na transição organizacional, reforçando os três níveis da cultura organizacional propostos por Schein (1984):

Artefatos: A capa azul como representação física dos novos valores organizacionais.

Valores compartilhados: A adoção do conceito de autonomia com responsabilidade como um princípio estruturante do modelo matricial.

Premissas subjacentes: A mudança na mentalidade organizacional, que passou de um modelo hierárquico rígido para um modelo mais colaborativo e descentralizado.

Em síntese, a utilização de narrativas e símbolos visuais para consolidar mudanças organizacionais evidencia a importância da gestão cultural como um elemento estratégico na implementação de novos modelos de governança. Essa abordagem corrobora os estudos de Denning (2005), que destacam o poder das narrativas organizacionais na construção de identidades coletivas e no alinhamento estratégico dos colaboradores. No caso da FIEP, os Guardiões da Gestão não foram

apenas um elemento motivacional, mas um mecanismo de transformação cultural, fundamental para a efetividade da transição para o modelo matricial.

### 6.3 IMPACTOS E RESULTADOS OBTIDOS

A transição para o modelo de gestão matricial na FIEP gerou impactos significativos em diversos aspectos da organização, refletindo-se tanto em avanços operacionais quanto em transformações culturais. Este modelo permitiu uma maior integração entre as unidades regionais e a sede, promovendo uma visão sistêmica, agilidade na tomada de decisões e fortalecendo o alinhamento estratégico. Além disso, as narrativas de empoderamento implementadas durante o processo desempenharam um papel central na consolidação de novos valores organizacionais, como autonomia e colaboração, traduzindo-se em resultados mensuráveis e melhorias tangíveis na eficiência e inovação.

A Figura 7 ilustra um resultado positivo obtido no biênio 22/23 com atuação da instituição sob o novo modelo de gestão. Como mencionado neste artigo, uma das características inerentes de empresas paraestatais é a obrigatoriedade regimental no cumprimento de alguns serviços, é o caso da Fiep, que precisa oferecer parte dos serviços educacionais gratuitos para a sociedade.

O gráfico apresenta as metas de serviços em educação, dentro da gratuidade regimental, que deveriam ser realizadas nos anos de 2022 e 2023. Tanto no SESI como no SENAI a meta de matrículas superou o projetado. No Senai 2022 a meta era realizar 58.719 mil matrículas em cursos de educação profissional, o número de matrículas chegou a 72.135, atingindo o 123% sobre a estimativa. Esse resultado demonstra que o novo modelo de operação conseguiu alcançar resultados tangíveis e em consequência gerar impactos na área industrial.

## Os serviços de gratuidade do Sistema Fiep:

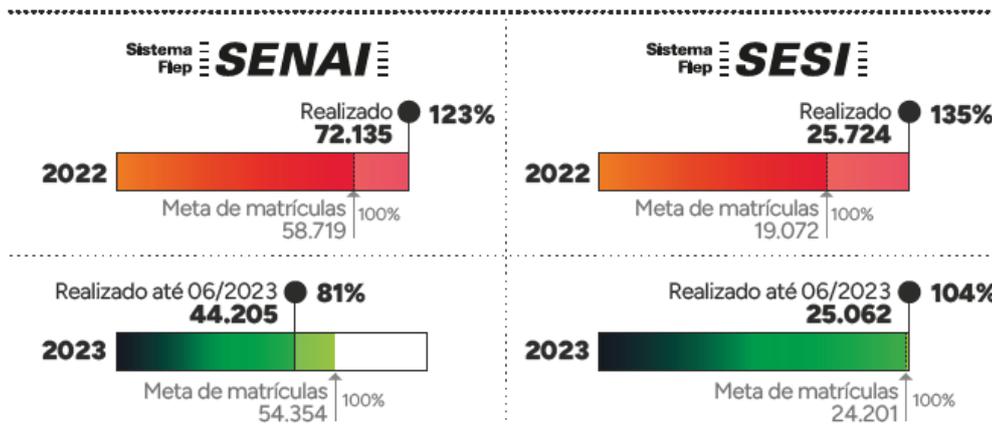


Figura 7. Fonte: Relatório de Gestão Sistema FIEP.2023

Outro projeto elaborado e planejado para ser executado nesta nova fase tinha como premissa atender uma demanda específica da indústria, suprir uma necessidade de desenvolver profissionais para o setor de Tecnologia da Informação (T.I), uma vez que o setor viveu um apagão de profissionais especializados. O projeto Choque de Mão de Obra TI deveria impulsionar o setor com a oferta de um portfólio de cursos variados para na área. Segundo o Relatório, foram ofertados 19 cursos em diversos níveis, desde cursos básicos como o Pacote Office até em cursos mais avançados como Programação em Javascript.

Como ilustrado na Figura 8 a progressão histórica apresenta evolução do quadro de matrículas, em 2022 foram realizadas 5.675 matrículas, e um novo patamar foi atingido em 2023 com 14.862 matrículas, o que evidencia o sucesso do programa. Embora os resultados evidenciem avanços significativos, como o aumento de matrículas, é importante considerar os desafios relacionados à manutenção dessas práticas a longo prazo, possivelmente enfrentando novos desafios conforme a dinâmica do cenário se altera.

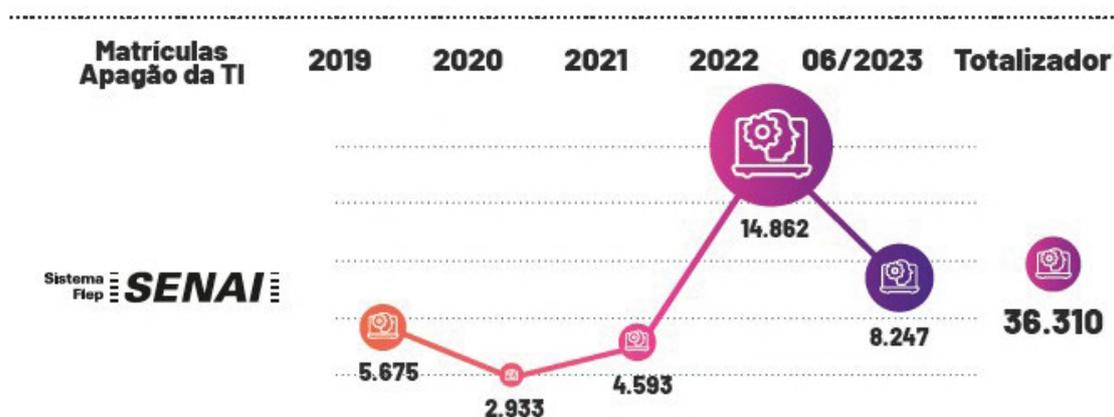


Figura 8. Fonte: Relatório de Gestão Sistema FIEP.2023

Encontramos evidências de outras ações implementadas que reforçam as contribuições da literatura sobre cultura organizacional e suas respectivas narrativas, são elas:

- **Integração e Agilidade:** A adoção do modelo matricial eliminou barreiras hierárquicas e promoveu maior colaboração entre as unidades e áreas da organização. Essa mudança está em linha com a análise de Hofstede (1990) sobre a importância de alinhar dimensões culturais, como o coletivismo e o individualismo, para fortalecer a coesão organizacional.
- **Valorização dos Colaboradores:** Programas como o Raízes, voltado ao reconhecimento por tempo de empresa, exemplificam a valorização dos colaboradores. Esses esforços refletem a necessidade de reforçar valores organizacionais, como proposto por Schein (1984), para garantir o alinhamento cultural. Neste pilar estratégico foi realizado um investimento na certificação GPTW (Great Place To Work), a certificação é concedida a empresas que passam por um diagnóstico do clima organizacional, baseado na percepção dos colaboradores. Para isso, os colaboradores são convidados a participar de uma pesquisa anônima e voluntária, avaliando o ambiente de trabalho em 2022, já no primeiro ano da pesquisa o Sistema Fiep ficou 17º na posição de Melhor empresa para se trabalhar do Paraná na categoria Grandes Empresas.
- **Investimentos:** O aporte de R\$390 milhões em áreas prioritárias que impactaram diretamente em serviços para a indústria, como por exemplo, os 48 milhões direcionados para o SESI e suas unidades de atendimento móvel, com esses recursos foram adquiridas novas 21 unidades de segurança e saúde para o trabalhador industrial fazer exames periódicos sem sair da empresa,

levando comodidade e aumento da produtividade para a indústria. Ações orquestradas deste modo refletem o comprometimento da organização com a inovação e a eficiência operacional. Esse direcionamento no investimento também dialoga com a necessidade de adaptação externa descrita por Schein (1984).

#### 6.4 DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Apesar dos resultados expressivos alcançados com a transição para o modelo matricial, o processo enfrentou desafios significativos que impactaram tanto a execução quanto a percepção das mudanças realizadas. Um dos principais obstáculos foi a resistência interna de alguns colaboradores, que, em casos extremos, resultou em desligamentos. Esse fenômeno reflete as dificuldades inerentes a transformações culturais profundas, conforme destacado por Schein (1984), especialmente no que se refere ao impacto sobre premissas básicas e valores profundamente enraizados na organização.

Outro ponto de destaque foi a centralização das decisões na figura do Presidente, que, deliberadamente, excluiu ou limitou a Diretoria das discussões estratégicas e do processo de tomada de decisão. Embora essa postura tenha proporcionado maior agilidade na execução operacional, ela também gerou tensões políticas significativas, culminando na não reeleição do Presidente e possibilidade de continuidade das novas medidas implementadas. Essa abordagem contradiz os princípios de comunicação aberta e de partilha de poder descritos por Blanchard, Carlos e Randolph (1996), que enfatizam a importância da governança colegiada em processos de mudança estratégica. A ausência de diálogo mais amplo entre a Presidência e outros representantes industriais resultou em um planejamento que, embora eficaz em curto prazo, apresenta riscos de longo prazo, no que se refere à construção de um portfólio que atenda de forma abrangente às reais necessidades do setor industrial. A falta de alinhamento estratégico com todos os segmentos industriais levanta preocupações quanto à sustentabilidade e à relevância das ações implementadas.

Adicionalmente, a transformação da organização ocorreu predominantemente nos últimos dois anos do ciclo de gestão, entre 2022 e 2023. Esse intervalo limitado sugere que, caso a implementação das mudanças tivesse sido iniciada mais cedo, o

potencial para consolidar práticas modernas e sustentáveis poderia ter sido significativamente ampliado. Esse ponto reforça a importância de um planejamento de longo prazo mais integrado, que envolva múltiplos níveis organizacionais e representantes externos para garantir um alinhamento contínuo com as demandas industriais.

Ainda assim, a transição para o modelo matricial representa um marco na história da FIEP. Sustentada por narrativas de empoderamento, essa transformação conectou os colaboradores às metas institucionais e fortaleceu valores como autonomia e colaboração. Apesar dos desafios enfrentados, os resultados obtidos comprovam o impacto positivo das ações implementadas, alinhando-se às teorias de cultura organizacional e demonstrando o papel central das narrativas na transformação cultural. No entanto, os desafios observados destacam a necessidade de maior inclusão e colegialidade em processos futuros, de modo a assegurar uma evolução cultural coesa e sustentável.

## **7. CONCLUSÃO**

Este estudo analisou como as narrativas de empoderamento influenciaram a mudança na cultura organizacional da FIEP durante a transição de um modelo de gestão de comando e controle para um modelo matricial, no período de 2019 a 2023. Os resultados evidenciaram que as narrativas desempenharam um papel central como ferramentas estratégicas, permitindo à organização enfrentar desafios complexos em um cenário de alta incerteza e transformações estruturais.

Narrativas como “Juntos em uma só Direção” e “Guardiões da Gestão” foram utilizadas não apenas para engajar os colaboradores, mas também para alinhar a visão estratégica da organização com os valores individuais e coletivos dos colaboradores. Essas narrativas permitiram que o discurso da liderança fosse traduzido em práticas concretas e tangíveis, promovendo o fortalecimento de novos valores organizacionais, como autonomia, responsabilidade e colaboração. Além disso, a narrativa visual e simbólica das capas azuis, atrelada ao conceito de “guardiões”, tornou-se um artefato importante para consolidar a ideia de um trabalho coletivo integrado, conectando gestores de diferentes níveis a um propósito comum.

Sob a ótica teórica, a análise revelou como essas narrativas impactaram os três níveis da cultura organizacional definidos por Schein (1984). Os artefatos (capas azuis

e eventos de liderança), os valores (autonomia e responsabilidade) e as premissas subjacentes (rompimento com a centralização e a hierarquia rígida) foram transformados de maneira a alinhar as práticas da FIEP às demandas de um modelo de gestão mais dinâmico e moderno. O processo de empoderamento descrito pelos autores Blanchard, Carlos e Randolph (1996) foi essencial para esse movimento, especialmente em sua primeira chave, que enfatiza a partilha de informações como elemento central para criar um ambiente de confiança e engajamento.

No entanto, o estudo também identificou desafios significativos enfrentados durante essa transição. Resistências internas foram observadas, especialmente entre colaboradores acostumados ao modelo de comando e controle. Apesar dos treinamentos e esforços da liderança para mitigar essas resistências, alguns colaboradores foram reposicionados, enquanto outros foram desligados. Além disso, a exclusão de parte da alta diretoria no processo decisório gerou tensões políticas que culminaram em uma ruptura histórica: pela primeira vez, um presidente da FIEP não conseguiu se reeleger para um segundo mandato, um reflexo das dinâmicas internas de poder que emergiram durante a implementação do novo modelo.

Apesar dessas dificuldades, os resultados foram amplamente positivos. Em abril de 2023, a gestão já havia alcançado 85% das metas definidas no plano estratégico, com a projeção de atingir 100% até o encerramento do mandato, em outubro do mesmo ano. Esses números demonstram que as narrativas de empoderamento não apenas facilitaram a aceitação das mudanças, mas também contribuíram para um alinhamento estratégico eficaz, culminando em resultados concretos para a organização e para a indústria atendida pelo Sistema FIEP. Todavia, deve-se considerar algumas restrições contextuais que impactaram a amplitude das análises conduzidas, a pesquisa foi conduzida com base em dados secundários, uma decisão metodológica decorrente de restrições contextuais específicas que limitaram a possibilidade de realizar coletas de informações primárias. Os dados utilizados foram extraídos de documentos internos e relatórios institucionais fornecidos pela organização, capturando registros formais das dinâmicas de transição para o modelo de gestão matricial. No entanto, essa abordagem impôs desafios à análise, dado o caráter predominantemente gerencial das informações disponíveis.

Ao longo da análise dos materiais fornecidos, observou-se que os depoimentos registrados se restringem às perspectivas de membros da alta liderança, incluindo gerentes executivos, superintendente e o presidente. Não foram identificados relatos

ou contribuições de colaboradores de níveis hierárquicos inferiores nos documentos analisados. Essa ausência de informações gera uma lacuna importante na compreensão das percepções e vivências do processo de mudança em níveis operacionais da organização.

Embora reconheça-se que os dados analisados refletem o ponto de vista estratégico da alta gestão, essa característica restringe a possibilidade de capturar uma visão integral do impacto da transição cultural e do modelo matricial no cotidiano da organização. Assim, as conclusões apresentadas neste estudo devem ser interpretadas considerando essas limitações.

A ausência de informações primárias e de relatos de níveis mais amplos reforça a relevância de estudos futuros que explorem de maneira mais abrangente as percepções de diferentes grupos organizacionais. Essa abordagem poderia ampliar a compreensão sobre os efeitos das mudanças na cultura organizacional, especialmente em organizações híbridas como a FIEP, onde as transições culturais são marcadas por complexidades inerentes às interações público-privadas.

A experiência da FIEP oferece insights valiosos para outras empresas paraestatais e organizações públicas que enfrentam a necessidade de transições culturais e estruturais. Em contextos híbridos, onde há um equilíbrio constante entre eficiência privada e responsabilidade pública, as narrativas de empoderamento emergem como um elemento poderoso para promover mudanças significativas, engajar colaboradores e alinhar diferentes níveis hierárquicos a um propósito comum.

Conclui-se que as narrativas de empoderamento foram determinantes para o sucesso da transição cultural e estrutural da FIEP, servindo como um elo entre a estratégia organizacional e a prática cotidiana. Essa experiência destaca a importância de criar narrativas que sejam simultaneamente inspiradoras e práticas, capazes de traduzir a complexidade da transformação organizacional em mensagens acessíveis e mobilizadoras. O caso da FIEP reforça a relevância das narrativas de empoderamento como ferramentas indispensáveis para organizações que desejam prosperar em cenários de mudanças rápidas e incertezas crescentes, oferecendo uma contribuição significativa tanto para a teoria quanto para a prática da gestão estratégica.

Por fim, este estudo sugere a necessidade de investigações futuras que explorem como narrativas de empoderamento podem ser adaptadas para outros contextos organizacionais, considerando variáveis como a dimensão cultural, o setor

econômico e as características específicas das equipes envolvidas. Esses estudos poderiam ampliar o entendimento sobre o impacto das narrativas na transformação organizacional, contribuindo para a consolidação de abordagens mais eficazes em processos de mudança.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **As três chaves do Empowerment**. São Paulo: Record, 2001.
- CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 17. ed.rev. ampl. e atual, Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.
- CNI. **Estatuto da Confederação Nacional da Indústria**. 2021.
- DENNING, S. 2005. **The leader 's guide to storytelling**. Jossey – Bass, San Francisco.
- FIEP. **Relatório da gestão: 2011-2019**. / [recurso eletrônico] Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba: Fiep, 2019.
- FIEP. **Relatório de gestão 2019-2023; juntos em uma só direção**. / Federação das Indústrias do Paraná. Curitiba. Fiep, 2023
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B. OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Nº 35, p. 286-316, 1990.
- SCHEIN, E. H. **Uma nova concepção de cultura organizacional**. Sloan Management Review, 1984, vol. 25, n.2.
- GALBRAITH, J. R. **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
- WILKINS, A. **The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems**. *Human resource management*, v 23, n. 1, 1984.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) - Acesso em: 14 nov. 2024.