

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA
IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

LEDA MARIA DA SILVA SENRA COSTA

Rio de Janeiro
2008

LEDA MARIA DA SILVA SENRA COSTA

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA
IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Dissertação apresentada à Universidade
Estácio de Sá como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em
Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa

Rio de Janeiro
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C837

Costa, Leda Maria da Silva Senra

A cultura organizacional e seus impactos na implementação das estratégias empresariais. / Leda Maria da Silva Senra Costa.- Rio de Janeiro, 2008.

140 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2008.

1. Cultura organizacional. 2. Estratégia empresarial. 3. Comportamento organizacional. I. Título.

LEDA MARIA DA SILVA SENRA COSTA

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA
IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Dissertação apresentada à
Universidade Estácio de Sá como
requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Ruthberg dos Santos
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho a meu marido e filhos que sempre me apoiaram em meus projetos de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar força e coragem, para continuar a enfrentar novos desafios na minha vida.

Aos meus pais, Luiz Macedo (*in memoriam*) e Francisca, que me ensinaram o grande valor de ser uma família e que me envolveram sempre nos braços do afeto e da responsabilidade, o que me tornou muito mais capaz de amar a vida.

Aos meus irmãos, companheiros de caminhada, sustentáculos em qualquer circunstância e cúmplices dos meus sonhos.

Ao meu marido José Senra e meus filhos, Gustavo e Natália que me incentivaram a buscar novos conhecimentos, mesmo sabendo que nessa jornada encontraria pedras no caminho, e que estas poderiam trazer privações em momentos da nossa convivência.

Ao Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa, por sua competência e compreensão durante o tempo de orientação desta dissertação.

Aos colegas de mestrado, pela troca de experiências durante o período em que cursamos o mestrado.

Existem pedras no caminho, guardo
todas, pois um dia vou construir um
castelo.
(Fernando Pessoa).

RESUMO

Em um contexto caracterizado por constantes e necessárias inovações, a presente pesquisa busca investigar, a partir de duas empresas do setor siderúrgico, a influência da cultura organizacional no processo de implantação de estratégias empresariais. Para isso a revisão de literatura envolveu a exploração de dois temas principais: a cultura, considerando os valores, crenças, expectativas, costumes, normas e procedimentos grupais, objetivos e estratégias, tecnologias e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, relações afetivas, percepção e atitudes das pessoas; e as ações estratégicas em nível de competição, colaboração, diversificação e crescimento das organizações. A metodologia utilizada foi a de estudos de casos, com abordagem qualitativa, e foi baseada em entrevistas semi-estruturadas com gerentes setoriais das duas empresas instaladas no interior do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados da pesquisa sugerem que a cultura organizacional influencia diretamente o processo de formação das estratégias organizacionais, Essa influência decorre, em especial, das seguintes características dos ambientes organizacionais das empresas: (i) presença de um valor dominante (alta qualidade dos serviços); (ii) forte interação social entre os colaboradores; (iii) a estratégia como uma perspectiva coletiva; (iv) uniformidade de comportamento e pensamento. Com relação às características “síndrome do não inventado aqui” e “estabilidade de estratégias (bloqueio a mudanças)” elas não se apresentaram nos ambientes organizacionais das empresas.

Palavras-chave: estratégia organizacional; cultura organizacional; formulação de estratégia; ambiente organizacional.

ABSTRACT

In a context marked by constant and necessary innovations, this research aims at investigating the influence of the organizational culture on the business strategies implementation process of two steelmaking companies. In order to achieve that, the literature review explored two main themes: culture, considering values, beliefs, expectations, customs, rules and group procedures, objectives and strategies, technologies and operational practices, personnel policies and guidelines, affective relationships, people's actions and perceptions; and the strategic actions regarding competition, collaboration, organizations' diversification and growth. The case-study methodology was used, with a qualitative approach, and was based on semi-structured interviews with middle managers from the two companies, located in Rio de Janeiro State. The research's results suggest that organizational culture directly influences the process of creating organizational strategies. This influence comes, especially, from the following characteristics found in the companies organizational environments: (i) presence of a main value (high quality of the services); (ii) strong social interaction between employees; (iii) strategy seen as a collective perspective; (iv) uniform thinking and behaving. As for the typical "not invented here" syndrome and "strategies stability (resistance to change)", they could not be found in the organizational environments studied.

Key-Words: organizational strategy; organizational culture; strategy formulation; organizational environment.

LISTA DAS FIGURAS

1- O cubo da Mudança	26
2- Liderança Estratégica e o Processo de Administração Estratégica.....	29
3- Maneiras de aprimorar um determinado negócio	31
4- Quadro do Processo sucessório e mecanismos de mudança cultural na empresa jovem.....	54
5- Questões culturais e mecanismos de mudança na empresa de meia-idade.....	55
6- Mapa de Métodos de Mudança.....	59
7- Estrutura Organizacional do grupo controlador da empresa Mega.	86
8- Principais produtos da empresa Alfa.....	97

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Suposições da Pesquisa	18
1.4	Delimitação do estudo	19
1.5	Relevância do estudo	19

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1	INTRODUÇÃO	21
2.2	ESTRATÉGIA	21
2.2.1	Conceituação	21
2.2.2	O processo de formulação e implementação de estratégia	
	Fatores Condicionantes	26
2.2.3	Estratégias Genéricas	33
2.2.3.1	– Estratégias de Crescimento do Negócio Principal	34
2.2.3.2	– Estratégias de Diversificação do Negócio	36
2.2.3.3	– Estratégias de Competição (em nível de negócio)	37
2.2.3.4	– Estratégias de Cooperação (com outras empresas).....	40
2.3	CULTURA	43
2.3.1	Aspectos conceituais de cultura	43
2.3.2	Elementos da Cultura Organizacional	50
2.3.3	Cultura e mudança organizacional	54
2.4	A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	61

3. METODOLOGIA	73
3.1 – TIPO DE PESQUISA	74
3.1.1 Meios de investigação e coleta de dados	75
3.2 – UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	76
3.3 - COLETA DAS EVIDÊNCIAS	77
3.4 – TRATAMENTO DOS DADOS	79
3.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA	80
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	82
4.1 - DESCRIÇÃO DO SETOR SIDERÚRGICO NACIONAL.....	82
4.2 – A EMPRESA MEGA	86
4.3 – A EMPRESA ALFA	96
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
5.1 A EMPRESA MEGA	103
5.2 A EMPRESA ALFA	110
6. CONCLUSÕES	117
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	121
REFERÊNCIAS	123
ANEXO – Roteiro das entrevistas realizadas	131

1. INTRODUÇÃO

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A intensificação do processo de globalização vem gerando mudanças em todos os níveis e esferas da sociedade (e não apenas nos mercados), criando novos estilos de vida e de consumo, novas maneiras de ver o mundo e de aprender.

Tais mudanças – no processo econômico, na organização e gestão do trabalho, no acesso ao mercado de trabalho, na cultura – requerem transformações nos sistemas organizacionais que deverão assumir novas funções e enfrentar novos desafios.

Drucker (1995) afirma que mais importante do que fazer as coisas de forma correta é fazer as coisas certas. Em um cenário de incerteza e turbulência, a dificuldade de definir uma estratégia que torne a empresa competitiva será bem maior. Tentar definir e fazer as coisas certas é o que se tenta realizar por meio da criação de estratégias.

Para Hitt et al. (2002) as empresas adotam ações para alcançar a competitividade estratégica e obter retornos acima da média. Essa competitividade é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando uma empresa implementa a estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ele terá obtido uma vantagem competitiva sustentável. Ao alcançar a competitividade estratégica e conseguir explorar a

própria vantagem competitiva, a companhia será capaz de alcançar o seu objetivo na obtenção de retornos acima da média.

Os mesmos autores enfatizam que a competição e a rivalidade na indústria competitiva global são dinâmicas e intensas. Contribui para esta situação o excesso de capacidade em escala global. Assim, as firmas muitas vezes procuram ingressar em mercados que são novos para elas ou expandir as vendas em mercados que já são atendidos e que, contudo, são altamente lucrativos. Através de ações de colaboração, torna-se possível a criação de valor, por meio dos recursos excedentes existentes nas atividades primárias e de apoio da cadeia de valor das firmas.

Hitt et al. (2002) relatam que as estratégias cooperativas apresentam-se em forma de: a) alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica; b) programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem para viabilizar determinada inovação; c) processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas; d) sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividade; e) distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem no âmbito de determinada região; e f) sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras Instituições, etc).

Hitt et al. (2002, p. 231) afirmam que “quando uma empresa opta por diversificar suas operações em outras indústrias que não aquela do negócio principal, ela está perseguindo uma estratégia de diversificação em nível corporativo. As escolhas estratégicas referentes à diversificação são, entretanto, repletas de incertezas”.

Mintzberg et al. (2006, p. 261) destacam como parte integrante do processo estratégico os valores da organização, que podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia. Definem que “as empresas são construções sociais altamente instrumentais. Elas são estruturas sociais e locais de reunião para onde as pessoas convergem sob a suposição tácita comum de racionalidade planejada e ação efetiva”.

Lorsch (1985) destaca em seu artigo que a cultura não só afeta o modo com que os gerentes atuam na organização, mas também as decisões que eles tomam sobre as relações da organização com seu ambiente e sua estratégia. A cultura tem um grande impacto na estratégia da empresa. Esse autor define a cultura como convicções compartilhadas da alta gerência de uma empresa, acerca de como eles se autogerenciam, gerenciam seus funcionários e como eles deveriam conduzir os negócios. Essas convicções são freqüentemente invisíveis à alta gerência, mas têm um forte impacto em seus pensamentos e ações.

Miller (1996) aborda em seu artigo que as mudanças fazem parte do mundo das pessoas e organizações. Neste ambiente, as organizações são chamadas a transformações e adaptações, a fim de sobreviverem no ambiente. A configuração da organização pode perder a sintonia com o ambiente, surgindo assim a necessidade de encontrar uma nova estabilidade para restabelecer uma

configuração adequada entre um novo conjunto de estratégias, estruturas e cultura.

Nesse sentido, Morgan (1996) destaca que se alguém adere às regras de comportamento, normas sociais e costumes organizacionais, ele será bem-sucedido no entendimento da realidade social que o envolve.

Dessa forma, considerando que os valores, provenientes da cultura organizacional, podem influenciar de forma relevante a formulação e implementação da estratégia organizacional, essa pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Como a cultura organizacional influencia o processo de formação de estratégias empresariais?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar como a cultura organizacional influencia o processo de formação de estratégias empresariais.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os valores, crenças, expectativas, costumes, normas e procedimentos grupais, objetivos e estratégias, tecnologias e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, relações afetivas, percepção

e atitudes das pessoas, presentes no cotidiano das organizações pesquisadas.

2. Identificar as ações estratégicas em nível de competição, colaboração, diversificação e crescimento das organizações.
3. Descrever como as diversas manifestações da cultura organizacional das empresas estudadas influenciam a formulação de suas estratégias.

1.3 SUPOSIÇÕES DA PESQUISA

A partir das informações contidas no referencial bibliográfico pesquisado e na experiência profissional da pesquisadora em torno de 30 anos em área siderúrgica, supõe-se que:

O ambiente organizacional onde a cultura organizacional influencia de forma determinante o processo de formação de estratégias é caracterizado por:

- ✓ Presença de um valor dominante
- ✓ Síndrome do “não inventado aqui”
- ✓ Estabilidade de estratégias (bloqueio a mudanças – o que impede uma flexibilidade cultural)
- ✓ Forte interação social
- ✓ Estratégia como perspectiva coletiva
- ✓ Uniformidade de comportamento e pensamento
- ✓ Ocorrência de revolução cultural (variável interveniente)

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo terá como foco a articulação entre a cultura e a estratégia organizacional, ficando assim, outros vieses com a estratégia excluídos de maior aprofundamento neste trabalho.

Também não constitui objeto desta pesquisa avaliar os resultados advindos das ações estratégicas nem tampouco o desempenho econômico-financeiro das empresas pesquisadas, pelo fato de tais aspectos não estarem diretamente ligados à questão da pesquisa.

Embora constitua proposta desta pesquisa identificar a relação entre as possíveis ações estratégicas,, implantadas em 2007 pelas empresas estudadas e as formas de como a cultura influenciou na implantação dessas estratégias, esta pesquisa não apresenta qualquer avaliação acerca da gestão das empresas em questão.

Finalmente, a pesquisa se concentrará em empresas do setor siderúrgico localizadas na região de Volta Redonda.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A idéia de tratar a cultura como um recurso estratégico impulsionando o conhecimento, âncora das competências e competitividade, ainda é recente e até um pouco desconhecido. Assim, torna-se relevante para a academia um estudo em que permita esclarecer as necessidades das articulações entre a estratégia e a cultura para buscar o desenvolvimento e adaptabilidade das competências gerenciais e o conhecimento humano.

A contribuição esperada para as empresas é a de possibilitar estabelecer novos rumos no caminho do crescimento das organizações estudadas, bem como demonstrar o papel significativo da cultura nas estratégias empresariais.

Neste Capítulo 1 foi realizada a apresentação do trabalho, enfatizando o problema a ser pesquisado, ressaltando os objetivos, suposição, delimitação do estudo e relevância..

O **Capítulo 2** apresenta o referencial teórico que envolve os aspectos conceituais de estratégia, sua formulação e implementação, e da cultura organizacional.

O **Capítulo 3** apresenta o tipo de pesquisa (estudo de múltiplos casos, apoiada em pesquisa bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, e com finalidade descritiva) utilizada no desenvolvimento do trabalho, os procedimentos para coleta e análise dos dados, e as limitações da pesquisa.

O **Capítulo 4** descreve o caso a ser estudado, através de um breve histórico, seguido da execução da pesquisa de campo, da coleta de dados e da análise dos dados.

No **Capítulo 5** são relacionadas as conclusões e recomendações baseadas no resultado do estudo feito em campo.

Finalmente, o **Capítulo 6** apresenta as referências bibliográficas utilizadas pelo autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordado o tema enfatizando os aspectos conceituais de estratégia, da cultura e a relação entre a cultura e o processo de formação de estratégia, ancoradas pelas respectivas fontes de consulta.

2.2 – ESTRATÉGIA

2.2.1 - Conceituação

Ao longo das últimas décadas, o conceito de estratégia foi largamente debatido, ganhando maior relevância e visibilidade no âmbito acadêmico e empresarial, evidenciando diferenças em processos para sua formulação de acordo com os pensamentos das várias escolas de estratégia.

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura acadêmica, quer nos textos mais comuns, quer no âmbito jornalístico. À primeira vista, parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição.

Para Mintzberg et al. (2000) existe uma diversidade nas definições do conceito de estratégia, dos processos de formação da estratégia e dos sentidos em que o conceito é vulgarmente usado. O mais comum, normalmente tem sido

assim: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Gimenez (1988) destaca que, dentro da volumosa literatura sobre o tema, não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações, o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional.

Jardim e Campos Filho (2005) afirmam que a tarefa de definir o conceito de estratégia ainda se mostra complexa e, de certa forma, inconclusiva. Mintzberg (1987 apud JARDIM E CAMPOS FILHO, p. 2) aponta estratégia como sendo “uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”.

Dentro da abordagem processual para o conceito de estratégia, Whittington (2002) ressalta que a visão microscópica das organizações foi estabelecida pelos interesses individuais representados em qualquer empresa. As firmas não são unidas para otimizar sequer uma única utilidade, como o lucro. Ao contrário, elas são coalizões de indivíduos em que cada um traz à organização objetivos pessoais e inclinações cognitivas. Os membros de uma empresa barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos.

Saccol (2005) considera que a estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia adequada ajuda a ordenar alocar recursos de uma

organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas e mudanças no ambiente, sejam elas previsíveis ou não.

Para Crubellate et al. (2004), a estratégia organizacional é comumente pensada como fruto da racionalidade e da intencionalidade de decisores organizacionais, sendo, então, tradicionalmente explicada com base em teorias fundamentadas no pressuposto de adaptação racional da organização a conjuntos externos e objetivos de condições ambientais. Essa visão tradicional é, por vezes - e ultimamente com crescente ênfase, confrontada por perspectivas menos voluntaristas sobre a natureza do pensamento estratégico, que buscam entendê-lo como desenvolvimento de processos mais ou menos involuntários de cognição, de relacionamento cultural, de negociação política ou mesmo de respostas pouco padronizadas em relação às contingências imediatas de uma realidade complexa e mutável.

O ecletismo na conceituação de estratégia mostra que existem várias relações entre as diferentes definições, e, tampouco não há qualquer definição consolidada; portanto, este conceito carece de precedência sobre as demais. Entretanto, faz-se necessário fazer perguntas sobre o que se está fazendo, e para onde se está indo, para argumentar que as ações, em momento diferentes, adaptam-se às diferentes definições de estratégias. (MINTZBERG et al., 2006).

Oliveira (1997) afirma que, neste início de século, a busca pela competitividade levou as empresas a se reorganizarem, alterando seus processos de produção para formas mais eficientes. Entretanto, há um componente essencial

na busca por competitividade: é a capacidade de criar produtos melhores, de criar tecnologia, de saber fazer coisas e de saber aprender a fazer coisas novas e melhores.

Para Hitt et al. (2002), uma boa estratégia é muito importante para a perpetuação da organização. Um bom posicionamento estratégico contribui para um desempenho coerente durante longos períodos. Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como se posicionar no seu setor, ou seja, sem ter uma estratégia.

Seguindo esses pensamentos, Bandeira-de-Mello e Marcon (2004) relatam, em linhas gerais, que o desempenho das firmas é determinado pelo comportamento dos concorrentes existentes, os quais moldam conjecturas sobre os movimentos competitivos tanto dos atuais participantes como dos possíveis entrantes na indústria.

Dentro da concepção de que é importante para a organização a definição de um posicionamento estratégico, Mintzberg (1992, apud SANTOS et. al, 2000, p.157) define a estratégia como plano, blefe, posição, perspectiva e padrão, conforme abaixo discriminado.

- a) Estratégia como plano: é constituída de cursos de ação conscientemente e propositadamente.
- b) Estratégia como blefe (*ploy*): as ações realizadas no campo da competição, onde ameaças, jogadas e outras manipulações são empregadas para ganhar vantagem e desencorajar os competidores.

- c) Estratégia como posição: a forma de colocar a organização no seu ambiente competitivo, de modo a garantir um domínio ou nicho no mercado. Nesse caso, a organização pode enfrentar, evitar ou subverter seus concorrentes.
- d) Estratégia como perspectiva: olha-se para dentro da organização; este conceito não reflete uma posição escolhida, mas uma visão de mundo coletiva da organização, que passa pelas noções de cultura, de ideologia e de personalidade da organização. Essa definição de estratégia é uma abstração, um conceito que existe apenas nas mentes das pessoas, mas é compartilhada pelos membros da organização, por meio de intenções e ações, consistindo numa mente coletiva.
- e) Estratégia como padrão: O padrão é constituído pelo conjunto das estratégias realizadas (não só planos); podem ser ou não intencionadas e são observadas na consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo; portanto o padrão é mais bem avaliado a partir de uma perspectiva longitudinal.

Mesmo autor ao considerar estratégia como um padrão, distingue ainda cinco tipos de estratégias: as pretendidas, as deliberadas, as não realizadas, as emergentes e as realizadas. O padrão estratégico consiste no conjunto das estratégias pretendidas e deliberadas, somadas com as emergentes, ou seja, são as estratégias efetivamente realizadas.

Muito do que se tem escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais. Essa conceituação, chamada de planejamento estratégico, é representativa das escolas prescritivas do pensamento estratégico.

2.2.2 - O processo de Formulação e Implementação de Estratégia – Fatores Condicionantes

Para Gimenez (1998) a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. De fato, a maior parte da literatura sobre estratégia indica a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como passo importante no processo de formulação estratégica.

Mintzberg et al. (2006) dizem que muito se fala sobre mudanças nas organizações, pois constantemente se ouve falar de recuperação de posição, revitalização, mudança cultural, administração com qualidade total, empreendimento, desenvolvimento de novos produtos, etc. Essas mudanças podem ser visualizadas através da figura a seguir:

O CUBO DA MUDANÇA



Fig. 1: O Cubo da Mudança (Mintzberg et al., 2006, p. 153)

As faces do cubo mostram as duas principais dimensões da mudança. Do lado esquerdo, a mudança pode ser relacionada à estratégia, a direção seguida pela organização; e, do lado direito, relacionada à organização, a condição na qual ela se encontra. Ambas devem ser consideradas ao mudar uma organização.

Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou uma pessoa. Mas mudar uma visão ou uma estrutura requer um tratamento complexo, por isso enfatiza que onde que você intervenha nesse cubo, tem que mudar tudo que está embaixo. (MINTZBERG et al., 2000)

Hitt et al. (2002) descrevem que existem forças que condicionam a formulação e implementação da estratégia. A primeira delas seria a estrutura organizacional, que influencia o trabalho administrativo e as decisões tomadas. Escolher a estrutura e controle organizacionais que implementem de maneira eficiente as estratégias escolhidas é um desafio. Na atual economia, as organizações devem ser flexíveis, inovadoras e criativas para explorar suas competências essenciais na busca de oportunidade de mercado. Também

necessitam de certo grau de estabilidade em suas estruturas, para garantir que as tarefas do dia-a-dia possam ser concluídas de maneira eficiente.

Para esses autores “...o potencial de uma estratégia para criar valor é alcançado somente quando a firma se configura de maneira que permita que a estratégia seja implementada de modo eficiente”. (Hitt et al., 2002, p. 444).

Uma segunda força que condiciona a formulação e implantação de uma estratégia é trazida pela inovação tecnológica.

Para Mintzberg et al. (2006), a tecnologia é um fator importante em quase todos os processos de estratégia concebíveis hoje em dia.

Para Hitt et al. (2002, p. 523) “produzir e administrar a inovação é uma capacidade vital para os esforços de uma firma para implementar de maneira bem-sucedida suas estratégias”.

Inovação é o resultado-chave que as firmas procuram através do empreendedorismo e, muitas vezes, é a fonte de sucesso competitivo para companhias que competem na economia global. Destina-se a aumentar a competitividade estratégica e o desempenho financeiro de uma empresa.

Schumpeter (apud HITT et al., 2002, p.525), argumenta que as firmas se envolvem em três tipos de atividade inovadora. Invenção: é o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo; inovação: é o processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção; e imitação: que é a adoção de uma inovação por firmas similares.

A terceira força que condiciona a formulação e implantação de uma estratégia é trazida pela liderança estratégica.

Hitt et al. (2002) enfatizam que a liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário. Envolve administrar por meio de outros. Os líderes estratégicos eficientes influenciam de maneira significativa os comportamentos, pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalham. A capacidade de gerenciar o capital humano pode ser a mais crítica das habilidades do líder estratégico.

Para esses autores, os líderes são os responsáveis pela implementação de uma estratégia e, portanto, desafiados a facilitar o desenvolvimento de ações estratégicas apropriadas e a determinar como implementá-las. Estas ações culminam em competitividade estratégica e retornos acima da média, como mostrado na Figura 2:

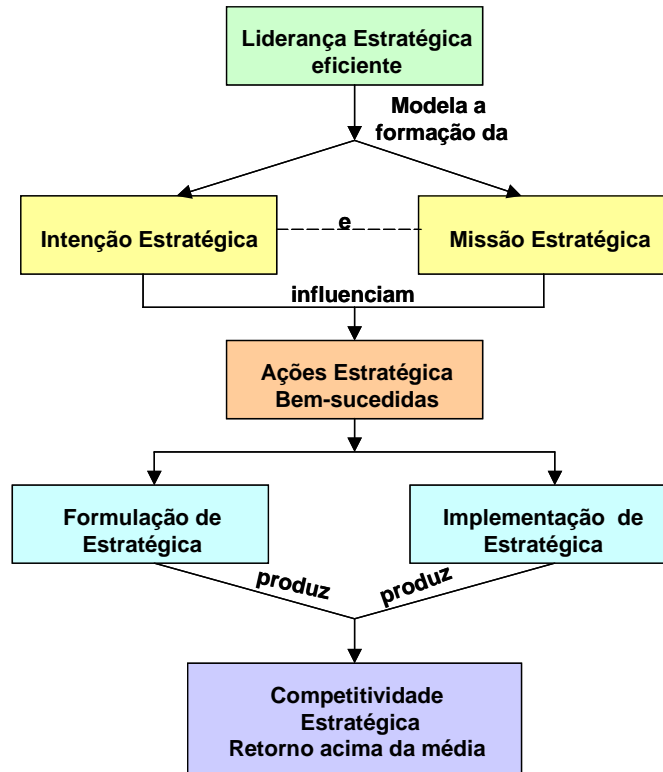


Fig. 2 – Liderança Estratégica e o Processo de Administração Estratégica (HITT et al., 2002, p. 488)

Para Hitt et al. (2002) os gerentes são desafiados a alterar suas mentalidades para lidar com as rápidas e complexas mudanças que ocorrem na economia global. A mentalidade gerencial é o conjunto de suposições, premissas e sabedoria aceita que circunda – ou emoldura – o entendimento que o gerente tem da firma, da(s) indústria(s) na qual ela compete e da competência essencial que ela utiliza na busca de competitividade estratégica.

Os mesmos autores relatam que a capacidade que uma organização tem para obter competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média é

comprometida quando os líderes estratégicos deixam de responder apropriada e rapidamente às mudanças existentes no ambiente competitivo global.

Para Mintzberg et al. (2006) existem dois tipos de liderança, a interpessoal e a institucional. O líder interpessoal tem como tarefa pavimentar o caminho da interação humana, facilitar a comunicação, evocar a devoção pessoal e diminuir a ansiedade. Sua especialidade tem pouco a ver com conteúdo; ele está mais preocupado com as pessoas do que com políticas. Sua principal contribuição é para a eficiência do empreendimento. O líder institucional, por outro lado, é primariamente um especialista em promoção e proteção de valores. Possui atribuições como a definição da missão e do papel institucional, incorporação institucional do objetivo, defesa da integridade institucional e a solução de conflitos internos.

Os mesmos autores afirmam que a principal tarefa do gerente é redefinida de controle institucionalizado para confiança implícita, de manter o *status quo* para conduzir a mudança.

Hitt et al. (2002) enfatizam que os gerentes de alto nível são um recurso importante para as organizações que procuram formular e implementar estratégias eficientemente. Suas decisões estratégicas influenciam a maneira pela qual a firma é desenhada e se as metas serão atingidas.

Os mesmos autores esclarecem que as decisões dos líderes estratégicos destinam-se a ajudar a organização a ganhar vantagem competitiva, sendo crucial para o sucesso da empresa a maneira pela qual os gerentes exercem a capacidade de escolha. Para um gerente (especialmente de alto nível), essa capacidade para tomar decisões envolve: acesso a fontes ambientais externas,

conhecimento das características da organização e as características próprias do gerente, conforme demonstrado na figura 3.

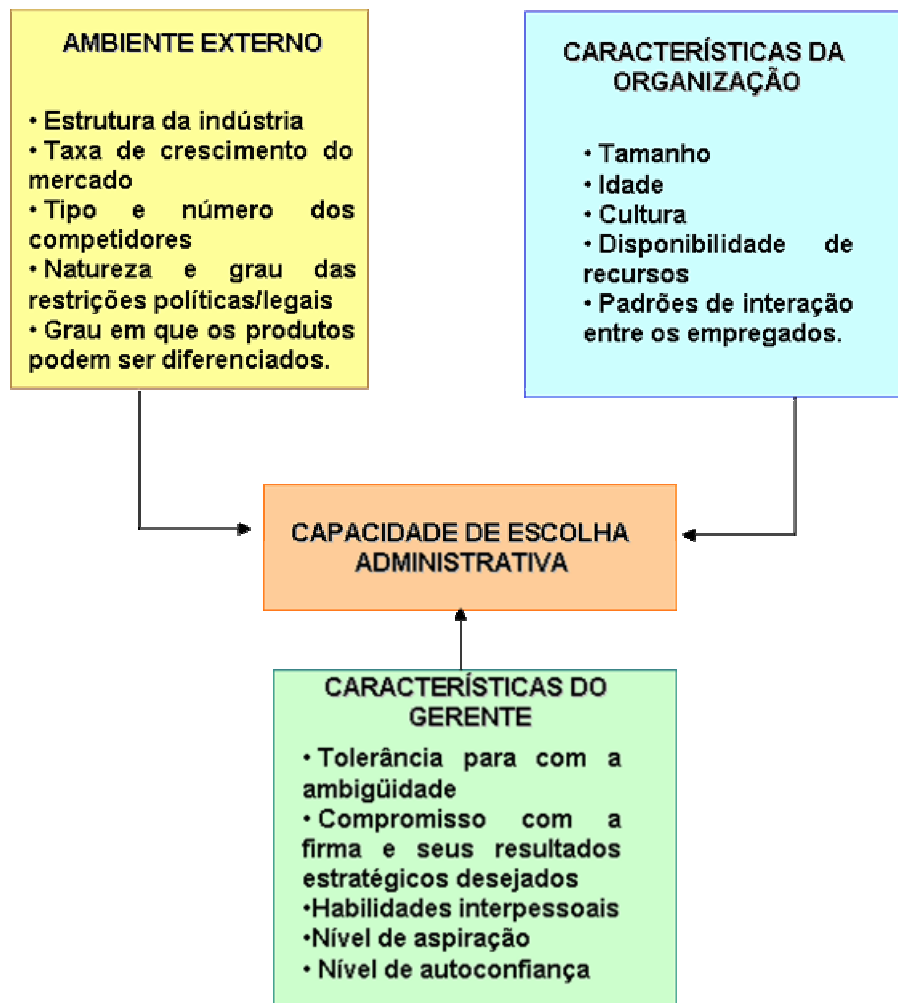


Fig. 3: Fatores que afetam a capacidade de escolha administrativa (HITT et al., 2002, p. 491)

Portanto, para Hitt et al. (2002) os valores dos líderes, refletidos através do gerenciamento do capital humano, são cruciais na modelagem dos valores culturais de uma empresa.

A última força é encontrada através da cultura organizacional. SCHEIN (2001 apud CARVALHO E RONCHI, 2005, p.17) expressa que a cultura

organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. O desvendar do papel da cultura na vida organizacional é fundamental quando se deseja torná-la mais eficiente e eficaz.

Ainda o mesmo autor destaca que, admitindo-se as organizações como sistemas construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros, tem-se então, o padrão de integração que revela algo estável e com um grau profundamente enraizado. É imperativo e vital que se saiba lidar com todos esses processos que geram transformações na estrutura organizacional.

Carvalho e Ronchi (2005, p. 6) esclarecem que:

... O contraponto na utilização da cultura organizacional está na dificuldade em gerenciá-la, ... principalmente porque a organização que conseguir fazê-la de forma eficaz poderá ter uma considerável vantagem competitiva.

2.2.3 Estratégias genéricas

Mintzberg et al. (2006) conceituam estratégias genéricas como a maneira que uma empresa se relaciona com seu ambiente, podendo ser vistas como ações competitivas que buscam a diferenciação em escopo (tamanho do mercado a ser servido) ou a diferenciação através de produtos/serviços ofertados. Essas estratégias são assim chamadas porque compreendem um conjunto de ações empregadas para produzir produtos ou serviços, os quais os clientes percebem como sendo diferentes em termos de atributos que são

importantes para eles. O propósito, portanto, é criar diferenças, na percepção do cliente, entre a posição da empresa e a de seus competidores.

2.2.3.1 - Estratégias de Crescimento do Negócio Principal

O crescimento da empresa pode ser realizado por meio de crescimento da oferta de produtos dentro da área de negócios, via desenvolvimento de novos segmentos de mercado, novos canais ou novas áreas geográficas, ou pode simplesmente direcionar mais vigorosamente os mesmos produtos para os mesmos mercados. Ansoff (1965,apud MINTZBERG, 2006, p.121) denominou essas diferentes possibilidades de:

	PRODUTO EXISTENTE	NOVO PRODUTO
MERCADO EXISTENTE	Estratégias de Penetração	Estratégias de Desenvolvimento de Produto
NOVO MERCADO	Estratégias de Desenvolvimento de Mercado	Estratégias de Diversificação

Fig. 4; Maneiras de aprimorar um determinado negócio (Mintberg et al., 2006, p. 126)

- Estratégias de penetração

Atuam a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, tentando penetrar no mercado ao aumentar a participação da organização nesse mercado. (Mintzberg et al., 2006).

Crescimento Orgânico: Refere-se ao crescimento interno, conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho.

Integração Horizontal: Refere-se à incorporação, dentro da organização, de outra empresa paralela, mas não na mesma cadeia de operações. (MINTZBERG et al., 2006). A integração pode ser dar por meio de:

- Aquisição total: a organização pode entrar em uma nova área de negócios ao adquirir uma organização que esteja na área. Envolve propriedade completa e controle formal de negócios diversificados.
 - Aquisição de controle acionário (“takeover”): significa o processo de mudança do controle societário de uma empresa através de compra de ações, no mundo dos negócios. O “takeover” pode ser amigável (quando há acordo entre as partes) ou hostil.
 - Fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.
- Estratégias de Desenvolvimento de Mercado, segundo Mintzberg et al. (2006)

De acordo com Mintzberg et al (2006) elas compreendem:

- Estratégia de desenvolvimento de novos mercados: a estratégia predominante é a *elaboração de mercado*, que significa promover produtos existentes em novos mercados, expandir o escopo da empresa encontrando novos segmentos de mercados, talvez atendidos por novos canais. A *consolidação de mercado* é o inverso da elaboração de mercado, ou seja, apresenta uma redução no número de segmentos.

- Estratégias de expansão geográfica: é uma importante forma de desenvolvimento de mercado. Oferece produtos existentes para novas áreas geográficas.
- Estratégias de produtos substitutos: promove o produto existente em novos mercados. Expande o escopo da empresa, encontrando novos segmentos de mercados, talvez atendidos por novos canais.
- Estratégia de Desenvolvimento de Novos Produtos para Mercados Existentes: é o desenvolvimento e a introdução de novos produtos em mercados atendidos atualmente pela firma, objetivando aumentar seu poder de mercado.
- Estratégia de Estabilidade: é adotada quando a organização deseja permanecer do mesmo tamanho ou crescer vagarosamente, de um modo controlado. Trata-se de uma estratégia freqüentemente escolhida por empresas que acabaram de superar um período turbulento de rápido crescimento.

2.2.3.2 - Estratégias de Diversificação do Negócio

De acordo com Hitt et al. (2002), elas compreendem:

- Diversificação não relacionada ou por conglomerados: é realizada alocando-se recursos eficientemente ou reestruturando-se os ativos da firma-alvo e submetendo-os a rigorosos controles financeiros. É a estratégia que envolve a expansão para negócios não relacionados entre si.
- Diversificação levemente (*linked*) relacionada: negócios em diferentes estágios das cadeias de valor de indústrias relacionadas. Menos que 70% da receita vem do negócio principal, e existem somente relacionamentos limitados entre os negócios.

- Diversificação altamente (*constrained*) relacionada: ela se verifica quando os diferentes negócios encontram-se nos mesmos estágios de cadeias de valor de indústrias relacionadas ou em diferentes estágios da mesma cadeia de valor (integração vertical). Menos que 70% da receita vem do negócio principal, e todos os negócios compartilham produtos, tecnologias e canais de distribuição. A estratégia de integração vertical que envolve a expansão do domínio da organização na cadeia de fornecimento, manufatura e distribuição também é entendida como diversificação altamente relacionada. Assim, a própria empresa produz os insumos necessários à produção e promove a distribuição de seus produtos ao cliente final. Trata-se de uma estratégia geralmente utilizada para eliminar incertezas e reduzir custos associados a fornecedores ou distribuidores.

- Concentração (não-diversificação)
 - Negócio único: concentra seus esforços em um único negócio, ou o negócio dominante gera receitas maiores que 95% de seu faturamento.
 - Negócio dominante: Seus esforços geram receitas entre 70% e 95% de suas vendas totais em uma única categoria.

2.2.3.3 - Estratégias de Competição (em nível de negócio)

Rumeltd et al. (apud BANDEIRA-DE-BANDEIRA-DE-MELLO e MARCON, 2004, p.28) comentam sobre os freqüentes debates na literatura acerca da

estratégia competitiva, que visam a explicar por quais motivos certas firmas conseguem, ao longo do tempo, vantagens competitivas sobre seus concorrentes, o que resulta na geração de retornos superiores, significativamente maiores do que a média do setor no qual operam.

Bandeira-de-Mello e Marcon (2004) destacam as divergências/heterogeneidades dos retornos auferidos relacionando-os aos fatores vinculados à indústria, ou setor, em que as firmas operam e também aos fatores idiossincráticos das empresas. Caves e Porter (1977, apud BANDEIRA-DE-BANDEIRA-DE-MELLO e MARCON, 2004, p.32) estabelecem que, em linhas gerais, o desempenho das firmas é determinado pelo comportamento dos concorrentes existentes, os quais moldam conjecturas sobre os movimentos competitivos tanto dos atuais participantes como dos possíveis entrantes na indústria.

No variado contexto em que se encontram as definições de estratégia de competição, descrevemos o pensamento de Mintzberg et al. (2006), a seguir:

▪ Estratégia de diferenciação do produto/serviço: É quando a organização se distingue no mercado ao diferenciar, de alguma maneira, suas ofertas, ou seja, atua para distinguir seus produtos e serviços dos concorrentes. Essas distinções podem ser por:

- Preço – cobrar um preço mais baixo por ele.
- Imagem – associações do produto com causas sociais, preocupações ambientais etc
- Qualidade – Relacionada às características do produto que o tornam melhor.

- Em serviços de apoio ao cliente – relaciona-se com os serviços de apoio ao produto, priorizados pelo cliente
 - *Design* – Oferece algo que seja realmente diferente, que se destaque do “*design* dominante”, se houver um, oferecendo características únicas.
 - Não-diferenciação – Adotadas por empresas que pretendem manter ou apenas defender seu domínio produto/mercado. Não há preocupação em buscar novas oportunidades ou experimentar mudanças. Trata-se de uma atitude conservadora, pois, nesse caso, as empresas que a adotam raramente promovem grandes modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operações. A preocupação é aumentar a eficiência nas operações já existentes.
- Estratégia de Escopo (abrangência do mercado): Escopo é essencialmente um conceito conduzido pela demanda, assumindo sua direção a partir do mercado para o que já existe lá. Por focar-se no mercado atendido, adota a perspectiva do produtor, existindo apenas na mente coletiva da organização – em termos de como ela difunde e desagrega seus mercados, ou seja, segmenta seus mercados. Pode ser:
 - - Estratégia de não-segmentação (massa): quando a organização tenta capturar uma grande parcela de mercado com uma configuração básica do produto.
 - Estratégias de segmentação: São infinitas. Algumas organizações tentam ser abrangentes, atendendo a todos os segmentos, outras tentam ser seletivas, atendendo a determinados segmentos.

- Estratégias de nicho: concentram-se em um único segmento. Em certo sentido, todas as estratégias são, de certa forma, de nicho, caracterizadas tanto pelo que excluem como pelo que incluem.
- Estratégias de personalização: É a desagregação do mercado até o ponto em que cada cliente constitui um segmento único. Podem ser: personalização *pura* – quando o produto é projetado, fabricado e entregue de forma personalizada; ou personalização *sob medida* – quando um projeto básico é modificado, de acordo com as necessidades ou especificações do cliente; personalização padronizada – Quando os produtos finais são montados mediante solicitação individual com componentes padronizados.

Para Hermida et al. (1992, apud Antonialli, 2000, p.144) a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com seu meio ambiente. Isso significa visualizar a empresa inserida em um contexto geral, no qual atua uma série de variáveis ligadas à competência, aos consumidores, ao contexto nacional e ao contexto mundial.

2.2.3.4 - Estratégias de Cooperação (com outras empresas)

As estratégias cooperativas surgiram para redefinir e reescrever o conceito de concorrência. Em função da busca pelo ganho de escala, da globalização e da internet, as empresas descobriram que, ocasionalmente, é melhor cooperar do que competir. Passaram, então, a compartilhar informações, visando incrementá-las e a fazer projetos conjuntos como forma de ampliar o conhecimento. Essa foi a maneira encontrada em um mundo corporativo novo, avançado, complexo, composto por intrincadas redes de relacionamentos,

resultado principal da nova sociedade digital, que desconhece fronteiras, internacionaliza e disponibiliza a tecnologia, preservando a cultura nacional e organizacional.

As alianças estratégicas são a forma mais usual de implementar parcerias. Elas ocorrem quando os recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para permitirem as empresas parceiras projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços de forma conjunta. Um atributo importante das alianças estratégicas é que elas permitem que as firmas alavanquem seus recursos. Através de ligações entre as empresas conseguem alavancar recursos para atingir seu objetivo estratégico, ou seja, obter aquilo que em princípio pode parecer metas inatingíveis. (PEREIRA, 1998, p.160)

Hitt et al. (2002) destacam que num nível mais amplo, alguns autores acreditam que as alianças estratégicas desempenharão um papel cada vez mais importante na consolidação das indústrias. Uma razão para isso é que, através de alianças, as companhias superam barreiras que, às vezes, impedem a entrada competitiva direta de uma firma no mercado de outro país.

Singh (1997, apud JARDIM E CAMPOS FILHO, 2005, p. 10) comenta que as alianças podem diminuir o alto risco de fracasso relacionado à comercialização de produtos com tecnologia complexa, porém não implica o mesmo benefício para as empresas que comercializam produtos com menos relevância tecnológica.

Dessa forma, a aliança não é indicada nem para todas as empresas nem em todas as circunstâncias. Singh (1997 apud JARDIM E CAMPOS FILHO, 2005, p. 10) afirma, ainda, que na verdade as alianças são compensadoras apenas em

algumas poucas circunstâncias, devendo ser avaliados os custos financeiros e de informação envolvidos na colaboração, dado que os custos não são insignificantes e os benefícios variam consideravelmente.

Lopes e Baldi (2005) revelam que os arranjos organizacionais cooperativos envolvem uma variedade de formas organizacionais – redes, *joint ventures*, alianças estratégicas – que podem ser diferenciadas pelo grau de interdependência dos parceiros, pelos mecanismos de coordenação empregados e pela relação com outras estruturas de governança e mercado.

Tipos de alianças estratégicas:

- *Joint Ventures* - são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, uma importante fonte de vantagem competitiva. Essas participações são comuns em torno de qualquer questão que seja de interesse comum para as partes envolvidas, sendo que as firmas sócias possuem uma porcentagem igual das ações de uma *joint venture*. (HITT et al., 2002, p. 363).
- Aquisição parcial (*equity*) ou aliança estratégica acionária – Nesta modalidade os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. São consideradas mais eficientes para transferir *know-how* entre firmas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária. (HITT et al., 2002, p. 363).

Non equity (*outsourcing*, acordos de licenciamento, acordos de distribuição, contratos de suprimento, etc). São formadas através de acordos contratuais

realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social. (HITT et al., 2002, p. 363). Para esse autor, classificam-se também como *non equity* as chamadas redes de alianças que são formas de cooperação em que várias empresas concordam em formar parcerias múltiplas para atingir objetivos compartilhados. Elas são mais efetivas quando reúnem empresas localizadas em uma mesma região; desenvolvem também relacionamentos e interações sociais entre os parceiros; e existe uma empresa que funciona como centro estratégico. Uma importante vantagem desta estratégia é que as empresas ganham acesso “aos parceiros de seus parceiros”.

Klotzle (2002) aborda que o maior benefício de alianças estratégicas advém do fato de elas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos na área da estrutura organizacional, melhorar suas estratégias de marketing, assimilarem novas formas de cultura organizacional, além, é claro, de desenvolver novas tecnologias. Isso vai depender, por sua vez, da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção da empresa na área de aprendizagem organizacional.

2.3 - CULTURA

2.3.1 Aspectos conceituais de cultura

As definições que o termo “cultura organizacional” tem recebido apresentam diversos pontos em comum, como costumes, valores, crenças, modo de agir e perceber os acontecimentos; que aparecem em grande parte das definições.

Naves e Coleta (2003) observam que a utilização do conceito de cultura organizacional na literatura de administração se estabeleceu a partir da década de 80, embora ele antes já fosse empregado e perdura até os dias atuais. São grandes os números de propostas conceituais encontradas na literatura, que atestam as divergências nos rumos da pesquisa.

Os mesmos autores destacam que, de modo geral, pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes deste construto.

Alves (1998) aborda que o esforço para melhor se compreender as organizações, valendo-se da abordagem cultural, ainda representa um desafio não de todo superado por conta das reconhecidas dificuldades em se operacionalizar o conceito de cultura. Esclarece que a maior parte dos autores que pesquisam cultura organizacional remete-nos à discussão sobre valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos decorrentes.

O mesmo autor observa o esforço para melhor se compreender as organizações, valendo-se da abordagem cultural, que ainda representa um desafio não de todo superado por conta das reconhecidas dificuldades em se operacionalizar o conceito de cultura. Nesse sentido, Thévenet (1989 apud ALVES 1998, p. 2) afirma ser a cultura “a área mais dinâmica e, talvez, a mais complexa de investigação sobre organizações” .

Freitas (2007) diz que Schein claramente se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegiando a aprendizagem do grupo e assumindo que a cultura tem funções específicas. Para Schein (1984, apud FREITAS 2007, p. 13), a cultura organizacional é:

”... o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar-se e sentir-se em relação àqueles problemas.”

Para que se possa compreender a cultura de uma organização, Freitas (2007) considera subjacente à definição de Schein a interação de três diferentes níveis culturais: a) o nível dos artefatos e das criações; considera os modelos de comportamentos invisíveis e visíveis, a maneira como as pessoas se vestem, etc., que, mesmo sendo observáveis, nem sempre são decifráveis; b) o nível dos valores, que normalmente estão conscientes, em geral, valores manifestos; c) o nível dos pressupostos inconscientes; ocorrem quando as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que, ao se mostrarem adequados na solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Sá e Lemoine (2000) observam a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, a partir de freqüentes constatações de resistências por parte de empregados, em decorrência da não adaptação aos modelos de gestão importados e implantados em organizações ou trazidos pelas multinacionais, que em geral, mantêm valores diferentes e até conflitantes com os nossos.

Os mesmos autores destacam a existência de várias definições de cultura organizacional. Segundo Thévenet (1993, apud SÁ e LEMOINE 2000), “esse grande interesse é um sinal da força de evocação do conceito”. Pode-se pensar que essa diversidade venha do fato que cada autor revela um elemento diferente da cultura organizacional.

Segundo Schein (1984, apud SÁ e LEMOINE, 2000), a cultura organizacional se divide em três níveis: o nível externo ou a cultura observável que corresponde às manifestações visíveis da cultura: a linguagem, a arte, a arquitetura e a tecnologia. O nível dos valores e das ideologias que se referem às regras, aos princípios, às normas, aos valores morais que governam o comportamento dos indivíduos. E o nível das hipóteses de base que correspondem aos valores subjacentes inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura enquanto que o terceiro forma a cultura propriamente dita.

A divisão de Schein é também adotada por Hofstede (1990, apud SÁ e LEMOINE, 2000) que separa a cultura em valores e em práticas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. Esses sentimentos são em geral inconscientes e invisíveis, mas eles se revelam em diferentes comportamentos.

Alves conceitua a cultura da empresa como:

“Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e

pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente”. (ALVES, 1997, p. 10).

Para Hofstede (1997, apud NAVES e COLETA, 2003, p. 207) a definição de cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.

Barbosa (1996) observa que o conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão. Dessa forma, para Santos (1990, apud NAVES e COLETA, 2003, p. 191), a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades.

Morgan (1996) enfatiza que, ao desvendar a cultura organizacional, deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano, e não se utilizar das descobertas para controlar, ou seja, para manipular. Nas palavras de Morgan (1996, p. 131), “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”. Vale dizer que a cultura possui uma dinâmica que lhe é própria, fruto de um processo contínuo de representação. Morgan (1996, p. 141) ressalta ainda o caráter interpretativo a ser dado quando se busca conhecer uma cultura organizacional:

“Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como processo de

reinterpretação do social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações”.

Machado (2003) relata que a representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Nesse sentido, a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a realização de desejos. Entretanto os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes.

Para Hofstede, (1997) a cultura organizacional pode ser encarada também como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. Em outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional.

Afirma Saraiva (2002) que, sendo fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade, a cultura é um conceito que engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes do convívio humano institucional, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por

atores sociais e também como estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas sociais. Cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da integração social dos mais diversos agentes.

Lorsch (1985) usa o termo “cultura” como as crenças compartilhadas entre gerentes e outros empregados sobre si próprios e sobre como devem ser conduzidos seu trabalho e seus negócios. Estas crenças são freqüentemente invisíveis, até para as próprias pessoas da organização, entretanto têm forte impacto sobre seus pensamentos e ações.

Pettigrew (1979, apud BITTENCOURT, 2004) acredita que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, e a define como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações”.

Além dos vários conceitos de cultura organizacional, apresentados, a de Schein (2001) é a que parece ser a mais rica e conseqüentemente a mais abrangente quando afirma que:

“A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (Schein, 2001, p.7)

Para Schein pressupostos básicos são: respostas aprendidas originadas em valores esposados, que leva a um comportamento, e se ele resolve um

problema passa a ser um valor e gradualmente transformado em um pressuposto subjacente e internalizado como verdade inquestionável.

Um outro conceito é apresentado por Fleury e Fischer (1990, p. 22), que relacionam o conceito de cultura organizacional com a identidade da organização afirmando que: “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” .

Para os mesmos autores, a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. É essa visão macro de cultura que confere à organização sua personalidade distinta.

Freitas (2007) diz que entender a organização como cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.

Portanto, em geral, os autores aqui citados, procuram mostrar como as variações nos valores, nos significados das crenças entre uma cultura e outra, têm implicações para as pessoas, para o estilo de gerência e para a organização como um todo.

2.3.2 - Elementos da Cultura Organizacional

De acordo com Freitas (2007), todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem durante

o processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna.

A mesma autora considera que os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas, - elementos da cultura organizacional - podem não chamar a atenção em situações rotineiras. Entretanto, tornam-se evidentes quando reconhecidos seus traços através de um estudo mais formal.

Em prosseguimento, a mesma autora diz que esses elementos possuem caráter mais conceitual, e não representam testemunho de valores de certa época da vida das organizações, ou seja, não sofrem modificações radicais ao longo do ciclo de vida empresarial.

Freitas (2007) define tais elementos como a seguir:

Valores:

Definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso. A tarefa principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização.

Crenças e pressupostos:

Crença é a força determinante da capacidade de se fazer algo em que se acredita. Segundo Peters e Waterman (1982, apud FREITAS, 2007) as crenças representam o que faz a diferença entre as empresas de alto padrão – as

campeãs – e aquelas insignificantes. Para esses autores as crenças compartilhadas e incorporadas pelos membros de uma organização campeã dizem respeito: à importância de ser o melhor, aos detalhes da execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, à qualidade de produto e serviços superiores, à inovação, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico.

Ritos, rituais e cerimônias:

Para Freitas (2007), os rituais ou ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Podem ser administrados e muitos deles viram rotinas. Eles se apresentam através de vários mecanismos: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos.

Sagas e heróis

Freitas (2007) define que sagas são narrativas heróicas que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos. Um dos principais objetivos das sagas é despertar a admiração dos membros da organização e incuti-los de orgulho por tomar parte de algo tão especial.

Estórias

Freitas (2007) define estórias como narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

As estórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e fornecem um colorido especial, um tom confidencial, aos momentos especiais e críticos da vida organizacional.

Tabus

São preceitos que hierarquizam o grau de importância das coisas. Assim como os valores, os tabus consideram aspectos que irrigam a vida grupal. Os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo. Com o mesmo nível de relevância temos a definição das áreas proibidas, ou seja, o que está além das fronteiras e não deve ser permitido o seu acesso ou mesmo a sua menção. Valores e tabus têm a finalidade de orientar os comportamentos, mas em sentido inverso: enquanto o primeiro termo deve ser o mais explícito possível, o segundo é o mais implícito possível.

Os tabus apresentam alguns temas que causam mal-estar tão logo são mencionados, tais como: discriminação e/ou preconceito racial ou sexual, prática de assédio sexual ou moral, corrupção, fraudes, práticas demissionárias desumanas e humilhantes, tragédias organizacionais (FREITAS, 2007).

Normas

Freitas (2007) define normas como procedimentos ou comportamentos esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo. São considerados como o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. As normas e regras estão presentes em todas as organizações, quer seja de forma explícita ou implícita. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive por seu criador.

Essa autora destaca que existe uma integração constante entre os grupos na organização, que assume o papel de criadora de fenômenos comunicativos:

As culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais, etc. (FREITAS, 2007, p. 30).

2.3.3 - Cultura e mudança organizacional

Conforme as exigências do ambiente competitivo as organizações precisam trabalhar com a reconstrução cultural, ou seja, precisam aprender a adaptar e transformar suas culturas conforme as exigências desse ambiente. Sobre a importância da cultura no processo de mudança organizacional, Morgan (1996, p. 142) considera que a “mudança organizacional eficaz implica mudança cultural”.

Motta e Caldas (1997, apud CARVALHO e RONCHI, 2005 p. 97) explicam que entre os vários enfoques para a mudança organizacional, destacam-se as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultura e política.

Segundo esses autores, “na visão cultura, para mudar uma organização é necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade”. Concluem que a mudança é um processo de mobilização coletiva com o objetivo de agir sobre os elementos da cultura, alterando valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Schein (2001, apud CARVALHO e RONCHI, 2005 p. 97) considera três possibilidades para o desenvolvimento da cultura organizacional nas empresas: a evolução das empresas jovens, a transformação nas empresas de meia-idade e um processo de desaprendizagem e nova aprendizagem em empresas maduras.

As empresas jovens se encontram em processo de construção cultural, no qual seus líderes procuram moldar a cultura conforme seus próprios valores e crenças, portanto “a mudança cultural é mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais” (Schein, 2001, apud CARVALHO e RONCHI, 2005 p. 97),

No quadro 1 são descritas as principais questões culturais e mecanismos de mudança relativos a empresa jovem:

Questões Culturais	Mecanismos de Mudança Cultural	Processo Sucessório
Cultura é uma competência que distingue e é fonte de identidade	Evolução natural	Cultura torna-se um campo de batalha entre conservadores e liberais
Cultura é uma “cola” que mantém a organização unida	Terapia de evolução autodirigida	Sucessores potenciais são julgados se preservarão ou mudarão os elementos culturais
Organização esforça-se na integração e clarificação	Evolução gerenciada através de híbridos	
	“Revolução” gerenciada através introdução de experiências de membros externos	

Quadro 1: Processo sucessório e mecanismos de mudança cultural na empresa jovem (CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 98).

Para as empresas de meia-idade existem três desafios da mudança cultural: a manutenção dos elementos que permanecem coerentes com o ambiente organizacional atual, a identificação e abandono dos elementos incoerentes e a integração e alinhamento das diversas subculturas existentes na organização. (Schein 1985, apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 98).

No quadro 2 é visualizado o posicionamento dessas empresas quanto às características da fase, às principais questões culturais e seus mecanismos de mudança.

Características da Fase	Questões Culturais	Mecanismos de Mudança
Desenvolvimento de novos produtos	Integração cultural declina com surgimento de novas subculturas	Mudança planejada e desenvolvimento organizacional
Integração vertical	Crise de identidade, perda de objetivos chave, valores e pressupostos	Sedução tecnológica
Expansão geográfica	Oportunidade de gerenciar a mudança cultural	Mudança através de escândalos ou explosão de mitos
Aquisições e fusões		Mudanças incrementais

Quadro 2: Questões culturais e mecanismos de mudança na empresa de meia-idade (CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 98).

Para Shein (2001) nas empresas maduras a transformação cultural é a tarefa mais árdua, pois precisam primeiro desaprender os elementos culturais que foram importantes para o sucesso passado, assumindo que hoje não fazem mais sentido.

A organização precisa entender que uma vantagem competitiva atual não pode ser considerada como permanente tem que ser uma constante conquista. Morgan (1996) aponta para a idéia de que qualquer organização que queira manter uma vantagem competitiva precisa se conscientizar de que seus sucessos

vão se tornar pontos fracos. Da mesma forma, Schein (2001), afirma que a cultura que criou o sucesso torna difícil para os membros da organização verem as mudanças do ambiente que requerem novas respostas.

Freitas (2007, p. 65) considera que uma das dificuldades em se mudar a cultura de uma organização está na “capacidade de lidar com os sentimentos de perda que ela provoca...”, podendo levar as pessoas à tendência de se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente.

Os grupos de poder podem manifestar um outro problema para a mudança organizacional. Por terem seus interesses relacionados às atuais crenças da organização só concordarão com as mudanças mediante desafios e argumentos muito consistentes. Para Freitas (2007, p. 66):

“... não apenas as organizações mudaram, mas também os indivíduos e as sociedades, o que altera o nível de expectativa e jogo de forças perante uma gestão que carece assumir compromissos maiores e mais duráveis em relação aos seus mais variados públicos, redesenhando o seu próprio papel”.

As subculturas também exercem influência na mudança organizacional. Quando a organização está atravessando períodos de mudança, os membros que compartilham de diversas subculturas com crenças específicas desenvolvem um nível de estresse e ansiedade, por não saberem quais crenças e subculturas prevalecerão no futuro da organização. Esse processo de resistência afeta os processos de mudança, pois há um comportamento estruturado trazido pela cultura e que não pode ser aprendido e transformado como uma herança genética, mas sim de uma forma decifrável que possa servir de fonte de aprendizagem, transmitida e compartilhada entre os envolvidos. Schein (1996 apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 100).

Também representa um problema para a mudança organizacional a diversidade da cultura brasileira, abordada por Motta e Caldas (1997, p. 19), onde direcionaram o foco para a análise cultural de organizações à luz da formação e evolução da cultura brasileira, contemplando toda sua diversidade. Para os autores “não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade”.

Segundo Motta e Caldas (1997), podemos identificar na organização o complexo “material-imaterial” que constitui a cultura organizacional. Está é interdependente, das estruturas sociais, da história, da formação de seu povo, do inconsciente impregnado no coletivo humano, das leis, da moral, enfim de todos os fatores formadores dos traços de um povo.

Para Hofstede as empresas que não permanecerem em ressonância com a cultura ambiental vão correr o risco de uma derrota:

“A administração e a organização são envolvidas pela cultura de uma ponta à outra... se vemos o que fazem as organizações eficazes em culturas diferentes, reconhecemos que seus dirigentes tem sabido adaptar idéias de gestão estrangeiras às condições das culturas locais”. Hofstede (1987, apud SÁ e LEMOINE, 2000, p.1)

Rodrigues e Duarte (1999) observam que a globalização estimulou a discussão sobre convergência e divergência entre culturas: necessita-se entender não só as diferenças nos aspectos operacionais de empresas localizadas em outros ambientes socioculturais, mas também as relações interpessoais concernentes. Nesse mesmo sentido, Aidar et al. (1995) afirmam que apesar de o debate sobre domínio cultural ter sido intensificado a partir do colonialismo ou do imperialismo, quando as organizações ou nações detentoras do poder econômico,

impunham seus estilos e sistemas gerenciais às demais, estudos sobre estratégias internacionais têm identificado, como uma vantagem competitiva, a importância de se conhecer e respeitar a cultura do local onde se pretende atuar.

No contexto em que o mercado é instável e a necessidade de adaptação das organizações a essas variáveis é de fundamental importância para sua sobrevivência, somente a mudança poderá responder favoravelmente. Sobre o tema, Lorsch (1985) afirma que a mudança é um processo lento, mas acredita que existem certos critérios para que ela se torne menos morosa, como a introdução na cultura do valor da inovação e da flexibilidade. Para a inovação, é fundamental que os gerentes aceitem a mudança como um processo lento, que as crenças da organização fiquem visíveis e claras para todos os seus integrantes e que a cultura predominante seja conhecida através de uma auditoria de cultura. A flexibilidade pode ser obtida através de novas contratações gerenciais e do desenvolvimento de cursos onde se promova a oportunidade dos gerentes médios a emitirem suas opiniões.

Para Mintzberg et al. (2000), o processo de mudança é apresentado através de três abordagens básicas, resumidas na Figura 4: mudança planejada, que é programática e possui um caráter formal, mudança conduzida, que é guiada; e a mudança evoluída, que é orgânica e tem como característica a informalidade. Para o lado micro, encontram-se as mudanças pontuais com dimensão concreta. Tendendo para o lado macro apresentam-se as mudanças mais abrangentes com dimensão abstrata e mais difíceis de serem realizadas.

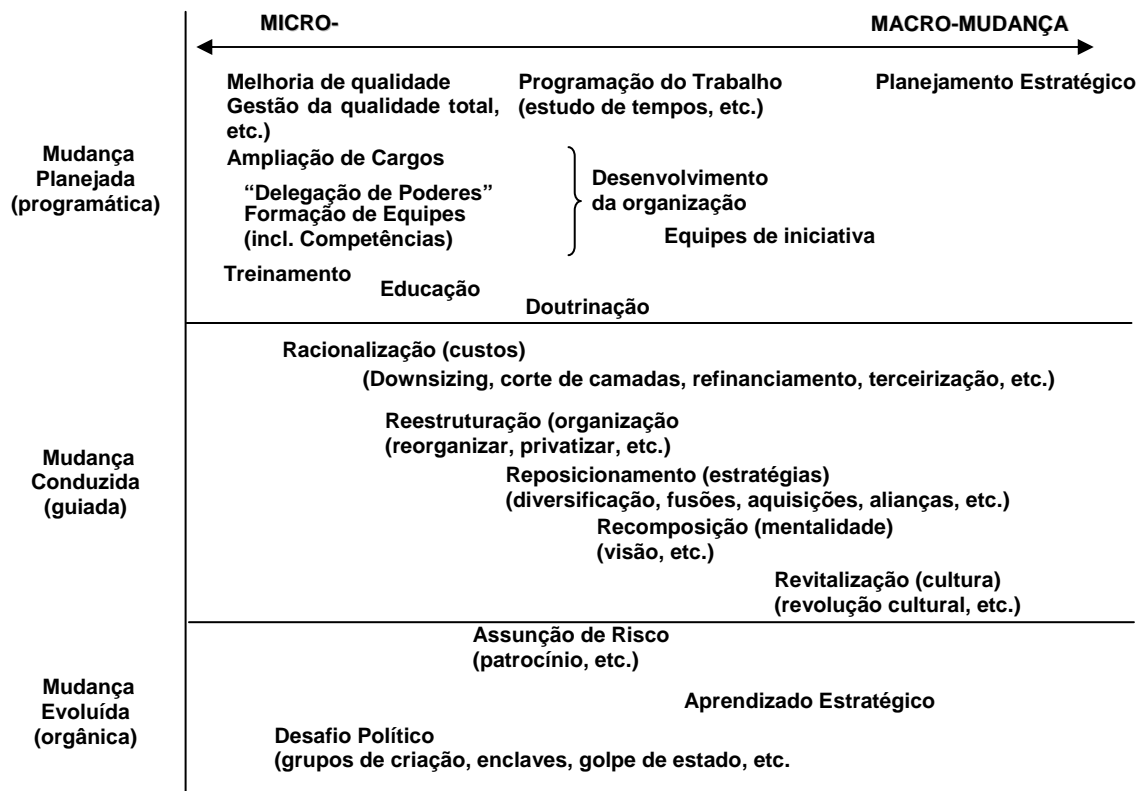


Fig. 4: Mapa de Métodos de Mudança (Mintzberg et al., 2000, p. 241)

A mudança através da cultura encontra-se no limite entre a mudança conduzida e a mudança evoluída (orgânica), tendendo para a informalidade. Mostra que a cultura determina os valores dominantes em uma organização e que esses valores podem provocar choques culturais, os quais podem estar presentes em processos de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos.

A escola cultural de formação de estratégia, segundo Mintzberg et al. (2000), tende a resistir a mudanças estratégicas, exigindo antes que a lógica dominante seja desaprendida, o que acarreta um processo de realização de mudança mais lento. Essa resistência pode ser vista como um ponto positivo, ou

seja, uma segurança para que as empresas não mudem suas estratégias a todo o momento.

Segundo Mintzberg et al. (2000), a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

2.4 – A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Uma empresa é moldada pelas crenças e valores do criador do empreendimento. Os valores determinam os produtos/serviços que a mesma produzirá, os critérios de desempenhos que servirão para julgar seu sucesso e os níveis de eficiência e eficácia que procurará atingir.

Padoveze e Benedicto (2005) comentam que a cultura organizacional é o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades. Precisa ser bem conhecida, porque tem reflexos profundos na organização. Considerando que a organização está inserida num macroambiente em constantes mudanças, existe uma necessidade de adaptação dessa cultura com vistas a responder às expectativas ambientais.

Para Schneider e Barsoux (1997), o ambiente e a organização são realidades subjetivas, que são percebidos de modo diferente podendo ter

interpretações múltiplas e respostas diferentes para situações supostamente semelhantes.

Para Freitas (1991), as organizações com elevado padrão de competitividade orientam-se por um conjunto de valores-chave que atrai e integra a sua força de trabalho. Assim, quando o ambiente se transforma mais rapidamente do que a capacidade da empresa em adequar normas de conduta internas, uma das principais tarefas das suas lideranças é a de promover valores e crenças que melhor correspondam às novas circunstâncias.

Ainda a mesma autora ressalta que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado, etc., pois, a partir da sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história. Contudo, tal padrão não permanece estático, pelo contrário, está em contínua transformação.

Para Mintzberg et al. (2000), a cultura é um recurso-chave da organização. Além de a cultura ser única na organização ela existe abaixo do nível consciente, ou seja, a força da cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência do próprio “aculturado”. Seria esta a razão pela qual este recurso não pode ser copiado.

A cultura determina os valores dominantes em uma organização (forma de atendimento, grau de qualidade, grau de inovação, etc.) que influenciam, de forma coletiva, a formulação de estratégias.

Fernandes e Zanelli (2006) abordam que as identidades dos indivíduos nas organizações são formadas a partir do ingresso em uma organização, onde

indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as identidades.

Freitas (1991) observa que os valores da empresa integram, guiam e canalizam atividades desenvolvidas pelos seus membros e têm por atributos: ser uma construção coletiva; ser algo desejável, acessível e factível para um grupo; ser um padrão de seleção de alternativas; possuir caráter integrador e orientador. Esses valores refletem uma concepção racionalizada do que é considerado como importante e prioritário para os participantes da organização, bem como representam indicadores pelos quais uma pessoa ou grupo escolhe ou rejeita objetivos, soluções e procedimentos no âmbito organizacional, influenciando, dessa forma, as diretrizes estratégicas. Em outras palavras, os valores fornecem um senso de direção comum a todos e um guia básico de comportamento organizacional.

Alves (1998) destaca que o delineamento da cultura deve evidenciar que ela responderá adequadamente aos atuais e prováveis futuros desafios e demandas, tendo-se por referência um novo paradigma cultural para a empresa, o qual deve ser concebido de maneira integrada com a estratégia da empresa, isto é, coerente com uma visão empresarial renovada e articulada com as políticas, objetivos e respectivas diretrizes.

No contexto do plano estratégico, Tichy (apud Freitas, 2007) define a organização como um composto de três sistemas: técnico, político e cultural. Eles são interdependentes e os instrumentos administrativos, tais como a estratégia

organizacional, a estrutura e administração de recursos humanos, devem ser alinhados entre si e com os ambientes mais amplos. O sistema técnico é responsável por resolver os problemas da produção, incluindo o estabelecimento de metas, formulação estratégica e desenho organizacional necessários ao bom desempenho desse sistema. O sistema político cuida dos problemas referentes a alocação de recursos e poder dentro da organização, enquanto o sistema cultural está encarregado das questões relacionadas com os valores e crenças, ou seja, quais os valores que devem ser compartilhados na organização, que objetivos devem ser perseguidos, que interpretações do passado e do presente podem beneficiar a empresa.

Para o mesmo autor, é necessário o casamento entre estratégia, estrutura e práticas de recursos humanos para fortalecer e aperfeiçoar a compatibilidade das forças organizacionais.

Dentre as políticas empresariais, destacam-se as de pessoal, em que Sá e Lemoine (2000) observam que as mudanças tecno-econômicas, a concorrência internacional, as evoluções sócio-políticas, o melhoramento da imagem da empresa, entre outros, modificaram profundamente a administração dos recursos humanos e o perfil de seus gestores. Para fazer face a esses desafios, mudanças culturais e práticas se fizeram necessárias. Os autores destacam que duas dimensões se impuseram progressivamente:

- 1) A atenção dada ao fator humano tornou-se essencial, pois, compreende-se que a eficácia organizacional depende principalmente dos indivíduos e não somente da qualidade do conceito de serviço e da organização do trabalho. Nesse sentido, Thévenet (1994, apud Sá e Lemoine, 2000) afirma: “Torna-se cada vez

mais imperativo os cuidados com o indivíduo, pois ele é a base de todas as renovações e práticas que se queira implantar”.

2) Participação na elaboração (ou formulação) e na implantação da estratégia empresarial ao lado de outras grandes funções: técnica, financeira e econômica. O reconhecimento da importância do social na batalha pela competitividade constitui uma chance histórica para a função de Pessoal, que se confirma cada vez mais como uma das grandes funções estratégicas da empresa ao lado de outras como Finanças ou Marketing.

Para Lemaître (1984, apud SÁ E LEMOINE, 2000), o sucesso de uma empresa depende da sua astúcia em saber utilizar os valores da sociedade global como apoio para as normas que ela deseja implantar na sua própria organização, formulando essas normas nos termos da ética dominante. Essa conduta, segundo o mesmo autor, é uma das vias abertas para assegurar um grau elevado de adesão do pessoal com a filosofia que ela propõe.

Bernoux (1995) destaca que se a adesão das pessoas na empresa corresponde a uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais: quanto mais a pessoa se identifica aos valores da organização mais ela será adepta. Ao contrário, se existe uma oposição entre esses sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de uma situação de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com sua organização, pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Não é a estratégia, enquanto documento, que dá coerência às ações, é a forma específica de reflexão provocada pelo plano que explica o seu êxito ou

insucesso. Em uma palavra, planejamento é, antes de tudo, uma ferramenta de diálogo (KILMANN, 1991). Muitas empresas valem-se da elaboração do plano estratégico como uma forma e momento para mudar, interativamente, aspectos de sua cultura, pois o rito do planejamento provoca circunstâncias favoráveis para a retificação de traços culturais (WATERMANN, 1989). Uma estratégia corretamente estabelecida faz com que a execução seja muito mais fácil, mas ela não pode, por si só, assegurar o êxito. Levitt (1991, apud ALVES, 1998), chega a dizer: “sempre que você ouvir que tudo está ocorrendo conforme o planejado, alguém está mentindo”. De qualquer modo, a implementação com êxito de um plano estratégico tem na base de seu sucesso o encaixe cultural, a sua articulação com o sistema de crenças e valores e com a visão e a missão da empresa (BENNIS e NANUS, 1998, apud ALVES 1998).

Um plano estratégico é o sumário geral das ações que a empresa se propõe a fazer e tem o propósito de ajudar os seus executivos a tornarem as suas atividades mais previsíveis e controláveis (ARGYRIS, 1992; GROVE, 1983, apud ALVES, 1988).

Davis (1985, apud FREITAS, 2007, p.57) comenta que a maior parte dos estudos sobre cultura tem-se detido em aspectos internos e raramente tem-se dado importância aos elementos constituintes externos, ou seja, evita-se ligar a vida da organização a uma economia global e mesmo setorial. Os aspectos internos estão ligados ao modo de conduzir a organização e os externos à maneira de conduzir os negócios, sendo ambos influenciados pelas crenças e pelos valores defendidos na organização. Atentar para os aspectos externos significa contemplar cinco elementos fundamentais da vida empresarial: os

consumidores, os competidores, o governo, o público em geral e os acionistas. A sintonia da cultura com a visão que se tem desses elementos influencia de maneira decisiva e apóia de forma diferenciada a opção estratégica feita.

Um importante passo para o aprimoramento do desempenho empresarial é criar uma visão, inspirada nos valores da organização e que seja a expressão do que se deseja. No momento em que se identifica a visão, está se realçando o tipo de organização que se deseja manter ou criar (PETERS, 1989; McNEIL, 1988, apud ALVES, 1998). O ato de conceber e comunicar uma visão pode começar no topo, mas deve ser seguido pelos escalões inferiores, com cada gerente criando a visão de sua unidade, compatível com a da empresa. O desafio é fazer com que todos os aspectos da vida organizacional sejam congruentes e dêem suporte à visão (BLOCK, 1990, apud ALVES 1998). Daí a clareza ser a essência da visão, pois ela precisa ser articulada de maneira inteligível para que todos da empresa possam interpretá-la em termos práticos e possam enunciá-la com umas poucas palavras-chave.

Para nortear a escolha dos objetivos empresariais, a liderança da empresa precisa (re)definir a missão da organização, levando em conta a sua situação interna (compromissos, inibições, competência) e as expectativas externa (oportunidades e ameaças). Quando a continuidade e a identidade empresarial estão sob risco, uma redefinição da missão da empresa é requerida (SELZNICK, 1972, apud ALVES 1998).

Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional freqüentemente fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem. Todavia, é importante perceber

que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição de poder que eles têm empresta especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Todavia, outras pessoas são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social. (MORGAN, 1996).

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos como as características mais objetivas de uma organização, uma visão com base em representações enfatiza que são artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização. (MORGAN, 1996).

As decisões que geram as políticas empresariais (linhas de ação duradouras para orientar as ações) se reportam a objetivos centrais que ajudam a enxergar além das tarefas cotidianas (SELZNICK, 1972, apud ALVES 1988). De sua parte, a fixação dos objetivos, deve nos dizer o que devemos fazer para nos tornarmos aquilo que “desejamos ser” (Carlson, 1990, apud ALVES 1988).

Para Mintzberg et al. (2000, pag. 195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização,

as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para os autores, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

Ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidade múltiplas. (MORGAN, 1996, p. 137).

Utilizando linguagem e instrumentos de análise conhecidos na gestão empresarial, Deshpandé e Parasuraman (1986, apud FREITAS, 2007, p. 57) fazem a ligação prática entre a tipologia cultural defendida por Deal e Kennedy (1982) e os modelos teóricos de planejamento já clássicos, como o ciclo de vida do produto e o modelo desenvolvido pelo *Boston Consulting Group* (BCG). Dessa junção, os autores propõem um modelo contingencial de planejamento estratégico cultural, que tipifica taxas de crescimento de mercado e taxa de participação nesses mercados (BCG), cujo resultado é a compatibilidade entre o estágio organizacional (ciclo de vida) e os tipos culturais correspondentes. As implicações desse modelo de contingência seriam:

- É crucial para a organização que exista compatibilidade entre a estratégia corporativa e a cultura.
- As análises sobre aquisições ou desinvestimentos devem considerar a compatibilidade cultural e seus valores centrais; uma mudança radical no negócio exige um tipo específico de cultura para que o sucesso continue.
- Uma alternativa atraente para o desinvestimento é repartir os negócios existentes em divisões autônomas e com culturas próprias.
- Talvez a forma mais desejável de se manter o equilíbrio entre a cultura e a estratégia seja cultivar um clima flexível compatível com mudanças estratégicas.
- Os valores centrais devem idealmente ser definidos de tal forma que não sejam ameaçados por desafios do ambiente, uma vez que a organização mude de um estágio para outro; aliás, é recomendável que os valores sejam independentes do ambiente, pois valores que mudam freqüentemente não podem ser vistos como valores, e valores compatíveis apenas como um tipo de ambiente impedem as mudanças necessárias em um ambiente instável.

Entre o grupo de autores que advogam em causa do impacto positivo da cultura sobre o desempenho, destaca-se Gordon (1985, apud FREITAS, 2007), que investigou o relacionamento entre cultura corporativa, setor da indústria e desempenho organizacional. Segundo ele, o que se colocam nas pesquisas são percepções individuais sobre como as companhias funcionam, que elas se estendem ao longo do comportamento dos vários grupos hierárquicos e que essas percepções espelham o sistema de valores dos próprios executivos. Segundo

esse autor, a cultura pode mudar por causa da perseverança de seus líderes, que estabelecem a direção, reforçam os valores e despertam nos funcionários a consciência do que a companhia deve ser no futuro. Diz ainda que cada setor da indústria opera de acordo com algumas regras específicas e que tem sistema de valores diferentes, nem sempre referido pelos pesquisadores culturais. Há empresas que operam em setores extremamente dinâmicos e outras em ambientes mais estáveis, empresas estáveis que são de alto e baixo desempenhos, outras empresas que são dinâmicas de alto e baixo desempenhos, por fim, empresas financeiras de alto e baixo desempenhos.

Dentre as dimensões culturais evocadas na pesquisa, o autor sugere um conjunto de itens fundamentais: clareza de direção, alcance organizacional, integração de equipes, contato com a administração superior, encorajamento da iniciativa individual, resolução de conflitos, clareza de desempenho, ênfase no desempenho, orientação para a ação, sistema de remuneração e nível de desenvolvimento dos recursos humanos.

Sua pesquisa demonstrou que diferentes indústrias têm desenvolvido modelos culturais diferentes e que as recompensas financeiras poderão diferir dado o objetivo de reforçar desempenhos a curto e longo prazos. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortemente determinantes e são expressão da cultura, sendo esta definida pelos seus administradores e em consonância com o mercado que atuam.

Freitas (2007) afirma que a discussão estratégica continua em pauta, especialmente revigorada nos últimos anos em virtude da frequência com que processos de aquisições e fusões ocorreram em todos os setores da economia.

Mintzberg et. al (2000), através da Escola Cultural, preocupam-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Para essa escola, a cultura está presente em cada objeto do nosso dia-a-dia: naquilo que comemos, na música que ouvimos, no modo como comunicamos.

Os autores destacam que:

“Quanto mais forte for a cultura de uma empresa, a sua ideologia, o seu conjunto de crenças, valores, paradigmas, a sua maneira de ver o mundo, maior será a influência cognitiva coletiva na geração de estratégias. Desta forma, a cultura pode tornar-se um caminho que orienta, em linhas gerais, o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, mas também sendo o caminho que prende a empresa a um conjunto de paradigmas estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais”. (MINTZBERG et.al, 2000, p.196).

Os mesmos autores consideram que as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são, portanto, muitos e variados, mas, entretanto, destacam:

- **Estilo de tomada de decisões:** a cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia.
- **Resistência a mudanças estratégicas:** um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando, assim, mudanças na estratégia.
- Lorsch (1986, p.98) observou que a cultura não só pode agir como um prisma que cega os executivos às mudanças das condições externas, mas também que “até mesmo quando os executivos podem superar essa miopia, eles reagem às mudanças em termos de sua cultura” – eles tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado. E isso significa, é claro, manter também as estratégias estabelecidas, como perspectivas, embutidas na cultura.

- **Superar a resistência às mudanças estratégicas:** também é preciso dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional. Lorsch (1986, p.104) sugere que os altos executivos devem aceitar, como parte principal da cultura da empresa, a importância da flexibilidade e da inovação.
- **Valores dominantes:** dizem que as empresas bem-sucedidas (ou “excelentes”) são “dominadas” por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, provêm vantagem competitiva.
- **Choque de culturas:** as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos têm sido examinadas do ponto de vista do confronto de diferentes culturas. Embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista “racional” do produto ou do mercado, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união. A cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas.

3. METODOLOGIA

3.1 – TIPO DE PESQUISA.

A pesquisa é um estudo de múltiplos casos, realizada no campo, apoiada em pesquisa bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, e com finalidade descritiva.

O estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa baseada na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real (YIN, 2005).

De acordo com Stake (1995), o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ir desde um indivíduo a uma ou mais organizações.

De outra forma, Roesch (1996, p. 197) advoga que o estudo de caso “é especialmente adequado ao estudo de processos” e, portanto, adequado a pesquisas que, tal como esta, buscam responder “como” um determinado fenômeno ocorre (YIN, 2005).

A pesquisa qualitativa tem interesse em buscar o lado subjetivo de um fenômeno, admitindo a complexidade da realidade sob análise, evitando o reducionismo e primando pela intensidade (DEMO, 2000). É, portanto, com esse propósito, que esta pesquisa tenta superar a obtenção de dados lineares, explícito no discurso, e alcançar aquele implícito, não linear, que é mais próximo da realidade. Assim, como afirma DEMO (2000, p. 157), “... a pesquisa qualitativa não permite alcançar generalização extensivamente, mas intensivamente”.

A pesquisa descritiva pretende expor a característica e natureza de um determinado fenômeno buscando estabelecer correlações entre as suas variáveis sem o compromisso, no entanto, de explicá-lo (VERGARA, 2000).

Assim, a pesquisa realizada possui a característica de estudo de múltiplos casos, por objetivar e explorar dois casos no contexto contemporâneo e real de empresas siderúrgicas próximas à cidade de Volta Redonda, interior do Rio de Janeiro.

É qualitativa pelo desejo de desenvolver, neste trabalho, um estudo de caso com profundidade, pretendendo explorar as subjetividades do fenômeno e dos dados captados sob a consciência da complexidade da realidade pesquisada. Por outro lado, também é qualitativa, pelo propósito de alcançar a intensidade sem a preocupação de obter resultados generalizáveis.

Finalmente, é descritiva porque se limita a descrever o processo da estratégia organizacional sem procurar estabelecer relações explicativas entre causa e efeito.

3.1.1 - Meios de investigação e coleta de dados

Com relação aos meios utilizados para a investigação dos casos e para a fundamentação teórica, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental e de campo:

- a) Bibliográfica – porque foram utilizados livros, periódicos, revistas especializadas, dissertações, teses e páginas de internet referente ao tema proposto para desenvolvimento do referencial teórico.

- b) Documental – porque foram analisados os registros do Plano Estratégico das empresas a serem pesquisadas, bem como alguns documentos internos às empresas, tais como o planejamento estratégico e seus projetos de inovação.
- c) De campo – porque utiliza, para investigação empírica, o próprio local onde ocorre o fenômeno sob pesquisa, ou seja, o interior das empresas.

3.2 - UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O objeto desta pesquisa se concentra em duas empresas de base siderúrgica localizadas nos arredores de Volta Redonda, interior do Rio de Janeiro.

A escolha das organizações para o desenvolvimento da pesquisa ocorreu em razão de elas apresentarem uma série de características favoráveis à realização deste trabalho. São elas:

- Tratar-se de organizações enquadradas no limite de porte médio e grande (a receita bruta anual das empresas se enquadram pouco acima do limite estabelecido pela Lei Complementar Federal nº 123 para caracterizar médio porte – até doze milhões de reais), e apresentam uma quantidade de níveis hierárquicos condizentes com o pequeno porte, facilitando sobremaneira as entrevistas.

- **Acessibilidade.** A direção das organizações demonstrou interesse pela pesquisa concedendo autorização formal para investigação de campo, proporcionando, portanto, a abertura e os acessos necessários.
- **Apresentarem uma estrutura de gestão formalizada** que oferece dados que permitam o desenvolvimento de um estudo mais sólido.

A seleção das empresas para o estudo de caso foi realizada segundo os seguintes critérios:

- **Natureza:** têm que ser, necessariamente, industriais.
- **Porte:** possuírem um efetivo entre 500 a 1.000 funcionários.
- **Localização:** devem estar localizadas em torno da cidade de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro.

Nas empresas selecionadas, os sujeitos da pesquisa foram os gestores/proprietários e os seus trabalhadores, possibilitando o desenvolvimento do estudo da estratégia dessas empresas e, a identificação da cultura organizacional preponderante, ou aquela que efetivamente possa ter influenciado na implantação de uma estratégia.

3.3 – COLETA DAS EVIDÊNCIAS

Fase Exploratória da pesquisa

Foram realizadas quatro entrevistas em março de 2008. Em fevereiro de 2008, foi efetuado um primeiro contato, em caráter informal, com os respectivos

gerentes administrativos, com o intuito de conhecer melhor a estrutura, as empresas, e verificar a viabilidade de realização da pesquisa, bem como do acesso da pesquisadora ao campo.

Na ocasião, foi apresentado ao entrevistado o tema do estudo e questionado sobre o interesse e a possibilidade de realização da pesquisa na organização. Ao se manifestar favorável à realização da pesquisa, foram solicitados do entrevistado maiores informações sobre a organização, como também esclarecimentos para a realização da pesquisa, no que diz respeito aos trâmites burocráticos necessários para a obtenção da autorização para sua realização.

Entrevistas semi-estruturadas

Para coleta das evidências no campo foram realizadas 18 entrevistas semi-estruturadas – 10 na empresa Mega e 8 na empresa Alfa -, gravadas em mídia digital, com vários gestores das empresas empregados responsáveis pelas áreas operacionais.

Para a realização das entrevistas, um roteiro semi-estruturado foi preparado com o propósito de servir como norteador inicial para abordagem das questões fundamentais a serem exploradas com o grupo acima relacionado. No Apêndice deste trabalho, podem ser encontradas as perguntas que orientaram esta fase.

Para o melhor desenvolvimento do trabalho, primeiramente foi realizada entrevista com o gerente, de modo a adquirir um conhecimento preliminar acerca das particularidades e atividades de cada uma das empresas selecionadas; conhecer a percepção dos gerentes em relação a essas empresas e identificar as

estratégias, ações e estrutura das indústrias para verificar uma possível relação dessas com o tipo de cultura preponderante naquela organização.

Posteriormente as entrevistas foram direcionadas de modo a tornar possível a identificação do tipo de cultura preponderante das empresas, bem como a participação desses funcionários nas estratégias implantadas.

3.4 – TRATAMENTO DOS DADOS

Em consonância com a natureza qualitativa da pesquisa, para o tratamento dos dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Roesch (1996), a análise de conteúdo é um método que busca levantar inferências válidas a partir de um texto, classificando palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias.

O texto corresponde aos dados coletados, que podem ser desde cartas e respostas a questionários abertos até transcrições de entrevistas (VERGARA, 2000). O procedimento básico da análise de conteúdo volta-se para a definição de categorias pertinentes ao propósito da pesquisa.

Segundo Vergara (2000, p.18): “categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

Desta forma, categorizar implica isolar elementos pertinentes ao objetivo da pesquisa para, em seguida, agrupá-los.

A análise de conteúdo admite a abordagem qualitativa. Enfatiza o que é significativo e relevante no texto, sem necessariamente ser freqüente. Focaliza a identificação de peculiaridade e as relações entre os elementos, admitindo, portanto, a análise sob subjetividades (VERGARA, 2000). De uma forma geral, esse método compreende três etapas básicas que constituem: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos dados e interpretação.

Não obstante as considerações acima, decidi apoiar-me na visão mais abrangente da análise de conteúdo, em que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema considerando apenas o conteúdo central, que acolhe como tal “...qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais” (PATTON, 2002, p. 453).

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com a posição de Vergara (2000) uma limitação do método escolhido para este estudo consiste na abrangência da investigação, face ao enfoque ser tão-somente a duas empresas da área siderúrgica, deixando à parte as outras Empresas do ramo.

Vergara (2000) chama a atenção para a possibilidade de que os grupos selecionados para a entrevista não sejam os mais representativos do universo estudado, representando também um risco para qualquer processo de investigação.

No tocante ao foco da pesquisa adotada, mesmo que o assunto estudado – a cultura organizacional e seus impactos implantação da estratégia empresarial - seja identificável, deve-se considerar que a experiência vivida é subjetiva e, portanto está sujeita a interpretações, idéias pré-concebidas, predileções e predisposições, tanto por parte do entrevistado (enquanto expositor) quanto por parte do entrevistador (enquanto ouvinte).

De acordo com as limitações supracitadas, as conclusões não são generalizadas a outras empresas, mesmo porque constituem contextos diferentes e, certamente, não se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento as empresas ora estudadas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com empresas inseridas no setor siderúrgico, a Empresa Mega de produção de aço e a Empresa Alfa de beneficiamento do aço, ambas localizadas nos arredores de Volta Redonda – Estado do Rio de Janeiro.

4.1 – DESCRIÇÃO DO SETOR SIDERÚRGICO NACIONAL

Silva (2002) afirma que de acordo com a análise setorial as grandes mudanças pelas quais o setor siderúrgico nacional vem passando iniciaram-se em 1988, com as privatizações de menor porte, e mais enfaticamente no período 1991/93, com o PND - Programa Nacional de Desestatização.

O processo de privatização, por meio do qual cerca de 70% da capacidade instalada passou para o setor privado, permitiu o fortalecimento da siderurgia, com importantes benefícios para as empresas, as quais se libertaram de interferências políticas e restrições comerciais, administrativas e financeiras. Podem-se citar os expressivos ganhos em termos de rentabilidade, com a redução de custos e o aumento da produtividade e outras vantagens, como possibilidade de realizar novos investimentos, visando reduzir a defasagem tecnológica existente.

Nos primeiros anos da década de 90, era visível o esgotamento do modelo com forte presença do Estado na economia. Em 1991, começou o processo de privatização das siderúrgicas. Dois anos depois, em 1993, oito empresas estatais, com capacidade para produzir 19,5 milhões de toneladas (70% da produção nacional) tinham sido privatizadas. Entre 1994 e 2004, as siderúrgicas investiram

US\$ 13 bilhões, dando prioridade para modernização e atualização tecnológica das usinas. Em 1999, a produção brasileira de aço era de 25 milhões de toneladas no ano. No ano passado, foi de 31,6 milhões de toneladas.

A Confederação Nacional dos Metalúrgicos percebe também outro movimento estratégico adotado pela indústria siderúrgica brasileira além das exportações, que é o da busca da internacionalização através de processos de aquisição e fusão. Este processo é muito atraente para o Brasil, principalmente devido ao tipo de produto que produz - os menos acabados - que possui um dos menores custos mundiais e é considerado de alta qualidade, devido à matéria-prima nacional.

Como as barreiras protecionistas são maiores para produtos mais acabados, as empresas brasileiras podem comprar uma laminadora em outro país, exportar semi-acabados e terminar o processo naquele país. A Gerdau é o melhor exemplo dessa estratégia. Mas outras empresas também caminham neste sentido, como a Usiminas, a CST e a CSN. Mas não é só as empresas brasileiras que estão comprando usinas fora do país. Indústrias multinacionais do aço também têm comprado empresas brasileiras de siderurgia e o setor, que era quase todo formado por capital nacional, está passando por um processo de desnacionalização.

Hoje, o setor é formado pela Acesita, Aços Villares, Belgo - Arcelor Brasil, CSN - Companhia Siderúrgica Nacional, CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão - Arcelor Brasil, Grupo Gerdau, SBM - Siderúrgica Barra Mansa, Usiminas / Cosipa, V&M do Brasil e Villares Metals. São 25 usinas comandadas

por 11 empresas. Entre pessoal efetivo e terceirizado, elas empregaram, em 2005, 98.756 pessoas.

A previsão de investimentos no setor de 2005 a 2010 é de US\$ 12,5 bilhões, com projeção de alcançar a capacidade instalada de 49,7 milhões de toneladas no final desses cinco anos. Esse novo ciclo de investimentos está voltado para o aumento da capacidade de produção, a fim de atender ao crescimento da demanda interna que deve ser de mais de um milhão de toneladas por ano no mesmo período.

Grupos produtores do exterior estudam a possibilidade de investir na construção de novas usinas no Brasil, sobretudo no Norte e no Nordeste, voltadas para a exportação de produtos semi-acabados.

Todo esse investimento é guiado por processos de gestão que primam pela responsabilidade social. Em 2004, 74% da produção de aço brasileira foi obtida pela via integrada a partir do minério de ferro e 26% pela via semi-integrada através da reciclagem de 8 milhões de toneladas de sucata. Intensiva no uso de carvão para gerar energia, a siderurgia brasileira produziu 25% da energia elétrica necessária para suas atividades em 2004.

De acordo com o IBS - Instituto Brasileiro de Siderurgia, 2007 foi um ano de resultados positivos para a siderurgia. Em nível global, o crescimento do consumo aparente foi da ordem de 6,8%, atingindo cerca de 1,20 bilhão de toneladas de produtos siderúrgicos. Foi o sexto ano de crescimento consecutivo, abrangendo praticamente todos os mercados, com a relevante exceção dos EUA. No que se refere à produção, as estimativas do International Trade Show of Steel Industry -

IISI indicam total da ordem de 1,29 bilhão de toneladas de aço bruto, mais de 7,5% acima do registrado em 2006.

No plano interno, tivemos um ano de sucessivos recordes, tanto na produção como no consumo. A produção de aço bruto, estimada pelo IBS é de aproximadamente 34 milhões de toneladas (+ 9,9%) enquanto as vendas internas, com crescimento superior a 18% atingiram 20,6 milhões de toneladas de produtos acabados e semi-acabados.

O aumento de demanda no mercado interno foi observado em praticamente todos os grandes setores consumidores, com destaque para os bens de capital (+30,7%), construção civil (+16,2%), automotivo (+17,8%) e utilidades comerciais (+16,7%). O consumo aparente doméstico apresentou, assim, crescimento de 19,7%, totalizando cerca de 22,2 milhões de toneladas de produtos, sendo 13,4Mt de produtos planos (+20,5%) e 8,8 Mt de produtos longos (+18,5%).

Nos próximos anos, vislumbra-se a continuidade do desenvolvimento da siderurgia brasileira, com programas de investimentos para expandir a capacidade de produção, inclusive de produtos de maior valor agregado direcionados ao mercado interno.

No Brasil, o consumo aparente de aço cresceu, segundo o IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia, a uma taxa média de 5,8% ao ano no período 1990-2001, enquanto o PIB apresentava crescimento médio anual de 4%.

Dentro desse contexto, procedemos à escolha das empresas para o desenvolvimento do estudo, cuja preparação inicial se deu através de um levantamento detalhado da estrutura organizacional da empresa, seus produtos/serviços, mercados atendidos, principais concorrentes, além da análise

da visão e missões declaradas, bem como dos objetivos organizacionais. O acesso às informações foi facilitado pelo contato estreito com as pessoas que executam a gestão estratégica das empresas, além de muitas informações de domínio público, através do acesso à Internet.

4.2 - Empresa Mega

As entrevistas ocorreram com os gerentes, responsáveis pelos setores industrial, marketing, pessoal e financeiro. A seguir, é apresentada uma síntese dessas entrevistas, que ocorreram nos dias 18, 19, 20 e 21 de março de 2008, nas próprias instalações da empresa, tendo uma duração média de 45 minutos.

Grupo Controlador

Fundado em 1918, o Grupo Controlador da Empresa Mega é uma empresa de controle familiar, que está agora em sua terceira geração. Seu modelo de governança corporativa assegura à família controladora posições estratégicas no Conselho de Administração, e conta com profissionais não pertencentes à família à frente das unidades de negócio. A seguir, a formação de sua estrutura organizacional:

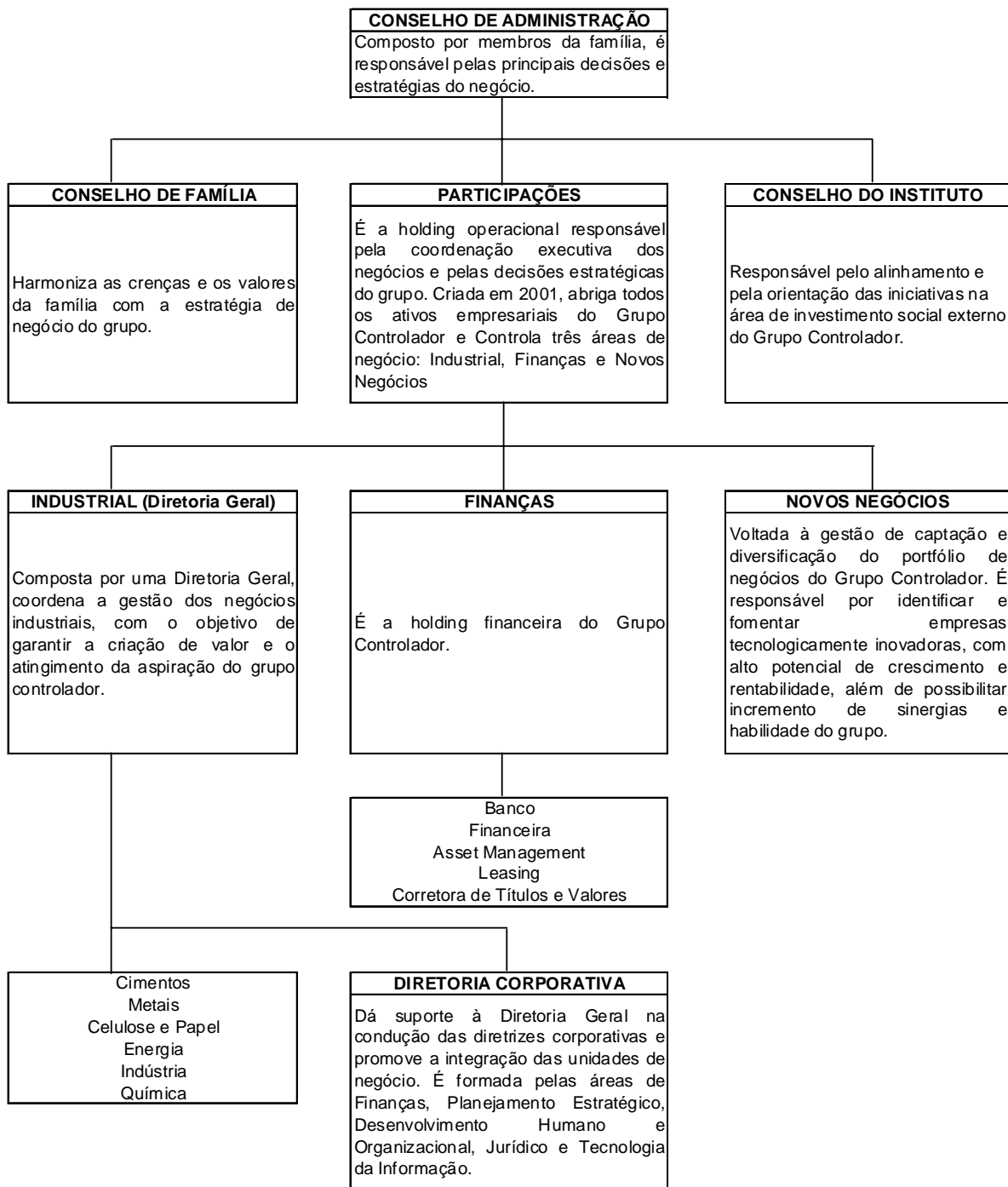


Fig. 5: Estrutura Organizacional do Grupo Controlador da Empresa Mega

O capital social, em 31 de dezembro de 2006, estava totalmente subscrito e integralizado, sendo representado por 256.735 ações ordinárias, sem valor nominal.

Conforme deliberação aprovada na AGE realizada em 28 de abril de 2006, foi alterado o artigo 3º do Estatuto Social da Companhia que, nos termos do artigo 12 da Lei nº 6.404/76, propôs o grupamento de ações na proporção de 4.000 ações ordinárias por uma ação da mesma espécie.

Quanto aos dividendos, segue o estabelecido nos termos do estatuto social, “aos titulares de ações de qualquer espécie será atribuído, em cada exercício, um dividendo mínimo de 10% do lucro líquido, calculado nos termos da lei societária”.

As atividades com a produção de aço tiveram início em 1937, com toda a produção concentrada no município de Barra Mansa, Rio de Janeiro. Em 1996, a partir de uma reorganização do modelo de gestão do Grupo Controlador, surgiu o negócio metais, que agrupou as unidades de negócio de acordo com o foco de mercado. Desde então, o grupo controlador passou a ser responsável pelo controle estratégico de três unidades do negócio “metais”: aço, níquel e zinco.

Posicionado no mercado como o terceiro maior produtor de aços longos do país, com uma participação de 7%, o negócio “metais” destina 97% de sua produção ao mercado interno, principalmente para a indústria de construção civil.

A busca pela produtividade no setor da construção civil aumentou a procura por produtos que reduzam a complexidade e o tempo de construção das obras. Atento a esses movimentos de modernização, o negócio “metais” está investindo na produção de itens com maior valor agregado, como telas e treliças; e no segmento de corte e dobra, produtos sob medida dirigidos para atender às necessidades específicas de cada cliente.

No organograma do grupo controlador, o setor industrial faz a gestão dos negócios cimentos, metais, papel e celulose, energia, indústria e química, onde

promove a integração entre eles através do intercâmbio de recursos ou insumos de um para o aproveitamento em outro negócio pertencente ao mesmo grupo, caracterizando uma estratégia de diversificação relacionada por parte do Grupo

Empresa Mega

A Empresa Mega pertence à unidade de negócio aço, e foi fundada em 1937 na cidade de Barra Mansa (RJ). Iniciou suas atividades em uma pequena fábrica com capacidade de produção de 3.600 toneladas anuais de ferro-gusa. Encontra-se hoje entre as três maiores produtoras de aços longos do País.

Do seu início tímido, desenvolveu-se rapidamente, atingindo a capacidade de produção de 250 mil toneladas em 1970.

Na década de 90 foi considerada no mercado como antiga e tecnologicamente defasada, e a insatisfação dos empregados era latente, com greves e manifestos por melhores condições e trabalho.

Durante seu crescimento, antecipou-se muitas vezes ao mercado de forma inovadora e pioneira, sendo a primeira siderúrgica na América Latina a adotar o sistema de sopro de oxigênio e lingotamento contínuo em sua aciaria. Atualmente apresenta uma produção de cerca de 400 mil toneladas/ano, sendo que 70% da matéria-prima vêm da sucata gerada pela sociedade (reciclagem do aço através da fusão de sucata), a qual recebe de volta novos produtos direcionados principalmente para a construção civil.

Atende à construção civil com os seguintes produtos: a) vergalhões, que podem ser encontrados em cinco formatos: barras, retas ou dobradas, rolos, estocadores e bobinas; b) arames recozidos: são bastante utilizados na fixação de

vergalhões em armaduras de concreto armado. São comercializados em forma de rolos; c) telas eletrosoldadas: são bastante utilizadas como estrutura de pisos industriais, pavimentos rígidos, na produção de tubos de concreto e nas estruturas pré-fabricadas de concreto, túneis, lajes, pisos, alambrados, etc. São comercializadas em forma de rolos e painéis, em malhas quadradas ou retangulares; d) armações treliçadas: substituem a utilização de lajes pré-moldadas comuns e de lajes maciças ou protendidas, com diversas vantagens como a redução do uso de formas e escoramentos na obra e a conseqüente diminuição nas perdas de material e tempo durante a construção.

Para o segmento de construção mecânica apresenta os seguintes produtos:

- Perfis em forma de I e U: utilizados em estruturas metálicas, sinalização rodoviária, máquinas e implementos agrícolas, entre outras aplicações;
- Cantoneiras: utilizadas em estruturas metálicas, em torres de energia e telecomunicação, máquinas e implementos agrícolas, etc.;
- Barra Chata: utilizada em estruturas metálicas, máquinas e implementos agrícolas, além de outras aplicações; Redondo Mecânico: utilizado na fabricação de eixos, parafusos, porcas, peças usinadas e forjadas, entre outras aplicações;
- Fio Máquina: destinado à trefilação de arames para pregos, grampos, ganchos, arames recozidos, entre outros. Sob encomenda, o Fio-máquina pode, também, ser destinado à fabricação de porcas e parafusos conformados a frio, de acordo com a ABNT/NBR 6325/85.

É uma empresa certificada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, através da Norma ISO 9000 desde janeiro de 1997, e seus produtos são também qualificados pelo Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN) e pelo Instituto Argentino de Normalização (IRAM).

Com essa filosofia, conquistou o Prêmio ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção) de destaque dos anos de 2000 e 2001 no setor de vergalhões. Esse prêmio reconhece a atuação das empresas do setor em itens como qualidade, assistência técnica e ética na comercialização.

Ações Estratégicas

As ações estratégicas de crescimento do Negócio Aço, onde a Siderúrgica Mega está inserida, são vistas através do planejamento de sua expansão tanto na região de Barra Mansa como no município de Resende,

Em Resende, através do projeto de criação de uma nova unidade de produção, com capacidade anual para 1 milhão de toneladas (sendo 500 mil t em tarugos e 500 mil t de laminados), com investimento da ordem de R\$ 1 bilhão, prevendo uma elevação da produção em mais 500 mil a partir de 2010, caracterizando uma estratégia de penetração no mercado, conhecida como crescimento orgânico.

Uma segunda ação estratégica também alinhada com crescimento orgânico pode ser vista quando, no decorrer de 2007, o grupo finalizou o projeto de modernização do laminador de fios e barras – equipamento responsável por 75% da capacidade produtiva da unidade, aumentando sua produção para o patamar

atual de cerca de 450 mil toneladas/ano de produto acabado, além da construção de uma nova linha de lingotamento contínuo com investimento de R\$ 250 milhões.

Para 2008, a previsão de produção de aço gira em torno de 1 milhão de toneladas. Até o final de 2009, a produção da empresa deverá superar 2 milhões de toneladas pela soma das unidades brasileiras, colombianas e argentinas.

Também fica caracterizado seu compromisso com uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de novos produtos (para um mercado já existente), quando a empresa investe no desenvolvimento de novos produtos, como é o caso do lançamento em 2006 de telas e treliças, que aumentou seu faturamento em 27%.

A empresa persegue a estratégia de competição do tipo diferenciação em qualidade quando investe em um programa de Qualidade Total, contratando uma consultoria habilitada perante o mercado a conduzir o processo e treinar um grupo de funcionários, que foram qualificados para serem os disseminadores dos conceitos. Citamos ainda o investimento de R\$ 250 milhões para a modernização do laminador de fios e barras, com vistas a produzir produtos de melhor qualidade.

Outra forma de diferenciação é a tentativa de obtenção de menores custos (e preços finais), resultado de seu investimento em nova tecnologia que passou a usar o aço reciclado como principal matéria-prima na fabricação do aço, um insumo de menor preço que o usado anteriormente.

Cultura Organizacional

A governança corporativa do grupo controlador é exercida segundo um conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão. Busca assegurar o

crescimento e a perenidade do grupo, conciliando o controle acionário familiar com o fortalecimento de uma base de executivos à frente dos negócios.

Ações do grupo controlador se fizeram presentes para a melhoria tecnológica (modernização de máquinas e equipamentos, informatização, etc), bem como ações para buscar o equilíbrio nas relações humanas no trabalho que trouxeram a troca do perfil gerencial provocando, conseqüentemente, uma nova visão do empregado que seria parte integrante de um processo dinâmico e com variados desafios.

A identidade do grupo controlador é sustentada por quatro pilares: visão, aspiração, valores e código de conduta. Está expressa nos relacionamentos, atitudes, processos e serviços que envolvem o grupo e seus trabalhadores. É o jeito de ser e de agir de todas as empresas do grupo.

Desde setembro de 2002, o sistema de gestão do grupo controlador é responsável pelo aprimoramento e pela administração dos principais processos da Unidade Industrial. Seu objetivo é integrar e aumentar a competitividade das unidades de negócio por meio da captação de sinergia e da troca de melhores práticas entre elas.

Profissionais das unidades de negócio, organizados em equipes temáticas, são responsáveis pela identificação de processos comuns e pela estruturação e implementação de projetos, com a missão de institucionalizar habilidades de classe mundial nos processos da empresa.

O sistema de gestão segue cinco princípios:

1. Clientes e fornecedores – desenvolver parceiros na criação de valor de longo prazo.

2. Pessoas – despertar o que há de melhor nelas, seus princípios, competências e sua capacidade de realização.
3. Qualidade e excelência – posicionar a empresa como marca de escolha. Nos processos, eliminar qualquer marca de desperdício.
4. Inovação – inovar na velocidade de comercialização adequada, descobrir algo melhor todos os dias.
5. Segurança e meio ambiente – cultivar o senso de responsabilidade, visando a sustentabilidade do processo de produção.

A empresa Mega adota os mesmos conceitos estabelecidos pelo grupo controlador, apresentando um equilíbrio e respeito no tratamento interpessoal refletindo em motivação e comprometimento dos seus integrantes.

Entende que um dos seus maiores patrimônios está no desenvolvimento de talentos para a geração de valor na ótica dos clientes, de modo a criar relações duradouras com o mercado.

Existe uma preocupação muito grande com as pessoas. O trabalho conjunto, o respeito às regras e a troca de informações ficaram evidentes e tidas como constantes no processo de formação de parceria interna.

O estilo gerencial preponderante possui a característica da transparência no relacionamento pessoal. O ambiente de trabalho favorece a um relacionamento integrado e de respeito, consequência da credibilidade dada ao profissional e da presença do aprendizado constante entre os colaboradores, que se sentem incentivados, cada vez mais, a participar das decisões.

Como retribuição ao esforço de seus colaboradores, a Empresa Mega estabeleceu o processo de incentivo ao desenvolvimento pessoal, que

compreende treinamento e desenvolvimento para melhor performance de seus conhecimentos.

O ambiente é favorável e receptivo à implantação de novas tecnologias bem como ao desenvolvimento da aprendizagem individual, através de concessão de bolsas para os empregados. A rotatividade de gestores especialistas é uma prática comum para tornar efetiva a aprendizagem industrial.

A empresa Mega iniciou um movimento de mudança na gestão de suas atividades, voltado para a criação de uma cultura de excelência operacional que atenda aos requisitos de todas as partes com as quais a organização se relaciona. Este novo ambiente permite o desenvolvimento das pessoas e a revisão de práticas e padrões, adequando-os ao objetivo de alta performance.

Para tanto, foi construído um mapa estratégico que define os objetivos fixados para a Unidade de Negócios Aço, ao qual pertence a Empresa Mega, sendo os indicadores (e suas metas) em diferentes perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, a serem utilizados para avaliação de desempenho, ou seja, o mapa explica cada um dos indicadores para que todos os colaboradores estejam alinhados às principais metas do negócio.

A partir dos objetivos estratégicos descritos no mapa, a empresa deve definir ações estratégicas juntamente com seus respectivos planos de ação e desdobrá-los para todos os colaboradores. Cada um dos objetivos estratégicos são monitorados através de indicadores de desempenho.

No mapa estratégico são divulgadas as principais definições:

- Indicador são os valores que indicam como está o processo, permitindo que seja feita uma análise crítica do mesmo através da identificação dos pontos fracos e fortes;
- meta é o alvo a ser atingido para se chegar a um objetivo maior, sendo que sempre deve ter valor e prazo. Para todos os indicadores (CVA, CFROGI, Market Share, Ebitda, Cash Cost, Custo variável, Custo Fixo, Base de Ativos, Margem de contribuição, Nível de satisfação dos clientes, Pontualidade de entrega, OEE – eficiência global) Sustaining, Taxa de frequência de acidentes) existe uma definição e relevância do indicador, a fórmula e explicações relevantes e, em forma de ilustração ou gráfica, o fluxo de sua composição. Os gestores esclarecem que, antes da cobrança por resultados, todos têm que saber o caminho a percorrer.

O perfil gerencial é de transparência e buscam o incentivo à participação de todos no objetivo final da organização. Existe uma preocupação com a qualidade de vida do empregado, assim como em torná-lo parceiro da organização. A Empresa Mega quer que os gerentes e empregados trabalhem como uma grande equipe, pois empregados comprometidos geram clientes satisfeitos.

4.3 - Empresa Alfa

As entrevistas ocorreram de forma gradual, uma por dia, com duração média de 45 minutos, com os gerentes responsáveis pelos setores de operações, comercial, qualidade e logística. A seguir, a síntese dessas entrevistas, que ocorreram nos dias 04, 05, 06 e 07 de março de 2008, nas próprias instalações da empresa.

O controle da Empresa é 100% familiar, e o modelo de gestão utilizado coloca a família controladora em posições estratégicas à frente das áreas responsáveis pelos resultados.

Seus produtos são:

- da laminação a quente: rolos, chapas, barras e perfis;
- da laminação a frio: rolo, chapas e barras;
- de zincados: rolos chapas e barras e
- de alumínio/inox: rolos, chapas e barras.

Executa serviços de corte longitudinal, corte transversal em barras, perfis e decapagem, sendo pioneira no corte transversal em bobina grossa.

Inserida no mercado para atender, principalmente, a demanda de cortes nos produtos siderúrgicos, trouxe o pioneirismo na modalidade de corte transversal e se destaca pelo atendimento individual e personalizado a seus clientes, como a Companhia Siderúrgica Nacional, Maxiom, Belgo, Volkswagen, Peugeot, etc.

Instalada em ponto estratégico do eixo Rio de Janeiro – São Paulo, na cidade de Volta Redonda - RJ, permite fácil acesso aos clientes.

Com relação ao faturamento do negócio, o segmento mais forte é o serviço de beneficiamento de corte transversal, que responde por 70% de seu faturamento (corte de chapa); depois o longitudinal, que abrange bobinas, barras e perfis. Atende principalmente ao mercado automotivo e direcionados para a linha branca, tendo como clientes a Rede Belgo, Maxion – Sistemas automotivos – Divisão de Rodas e Chassis, Solfer Industrial, Cozinhas Itatiaia, iMBP Networking Corporation

Ltda., Apolo Tubos e Equipamentos, Tenaris Confab, Boechat, HZM Industrial, Amsted Maxion, Novelis, Gerdau Açominas S.A. e Color Visão.



Corte longitudinal



Linha transversal



Linha de corte de barras



Linha de corte de perfis



Decapagem



Corte por serra para alumínio

Fig. 6 – Principais produtos da empresa alfa

Ações Estratégicas

Com relação aos investimentos de capital, destaca-se a ampliação dos serviços de beneficiamento, onde foi implantado o processo de decapagem para a limpeza das chapas, agregando valor no atendimento ao cliente.

Destaca-se uma aliança estratégica efetivada através da parceria com um cliente especial do setor siderúrgico, que se estabeleceu dentro das suas instalações favorecendo a logística de entrega e o atendimento imediato das solicitações, bem como a fidelidade e o comprometimento nas compras.

As ações estratégicas de crescimento do tipo orgânico podem ser vistas através do investimento para sua expansão, com a criação de uma linha de decapagem. Tal investimento responde às solicitações de parcerias desenvolvidas com as principais usinas siderúrgicas do País: CST, CSN, USIMINAS, COSIPA, ACESITA, Belgo Mineira, Vega do Sul e Novelis do Brasil (ex-ALCAN).

Uma segunda ação estratégica, também alinhada com crescimento orgânico pode ser vista quando a empresa Alfa investiu em novos equipamentos, como a serra para cortar alumínio e a máquina para fazer o corte transversal.

Também fica caracterizado seu compromisso com uma estratégia de diferenciação do tipo desenvolvimento de novos produtos (para um mercado já existente), quando a empresa investiu no projeto longarina para atender à demanda do mercado por este tipo de perfil, o que ampliou seu faturamento em 34% durante o ano de 2006.

A empresa persegue a estratégia de diferenciação em qualidade quando investe em um programa de qualidade total, conduzido por profissionais do mercado que tiveram a responsabilidade de implantar e difundir os conceitos de

qualidade na rotina de todos os integrantes; e também na modernização de tecnologia de informação com a aquisição de um sistema de gestão integrada – ERP, adquirido da empresa Microsiga, registrando um investimento da ordem de R\$ 150.000,00 para apoiar o processo de decisão

Outra forma de diferenciação é a tentativa de obtenção de menores custos (e preços finais), resultado de seu investimento em novos equipamentos que resultam em um menor consumo de energia e maior aproveitamento da matéria-prima.

Cultura Organizacional

Existe uma preocupação muito grande com as pessoas. O trabalho conjunto, o respeito às regras e a troca de informações ficaram evidentes e tidas como constantes na parceria interna. Entretanto, apesar do respeito e incentivo para as colocações pessoais ainda existe alguma restrição às críticas construtivas.

O estilo gerencial preponderante possui a característica da transparência no relacionamento pessoal, mas a comunicação interna ainda apresenta inconsistências, apesar dos esforços para a melhoria. Atualmente, o ambiente de trabalho favorece a um relacionamento integrado e de respeito, conseqüência da mudança introduzida na estrutura organizacional, buscando a estrutura horizontalizada que facilita sobremaneira ao processo decisório.

As ações voltadas para a divulgação de seus objetivos são realizadas através de canais de comunicação, em que busca o comprometimento de todos com relação aos desafios pretendidos.

A participação dos funcionários na melhoria dos processos é incentivada através de urnas colocadas na entrada de cada galpão para que registrem sua participação. Caso a idéia seja implementada, ele será premiado em uma festa anual.

A circulação mensal de um jornal interno leva a todos os colaboradores as informações acerca de saúde, segurança do trabalho, inovações, entre outros, sendo incentivada e divulgada a participação, através de sugestões e idéias para a confecção do jornal.

Alguns indicadores da produção são compartilhados por todos os entrevistados, como a satisfação do cliente, índice de defeitos e taxa de produtividade, justificados pela responsabilidade dos resultados na área em que trabalham. A estratégia não é divulgada com clareza, mas as metas são definidas em conjunto, entretanto ainda existem algumas que estão sendo revistas.

A empresa busca o sucesso através do comprometimento de seus gerentes e todos os colaboradores, que fazem parte de uma grande equipe, com um único objetivo.

Visando se adequar ao mercado a empresa está vivendo um momento de mudança em cargos estratégicos e adaptação a novas tecnologias o que fez aflorar a importância de programas de desenvolvimento de novos empregados.

Com relação a integração social, a empresa tem participado direta e indiretamente de projetos de responsabilidade social, dando apoio integral à preservação e aproveitamento da mão-de-obra da comunidade local, estendendo a seus dependentes assistência à saúde e diversos convênios afins para melhoria da qualidade de vida.

Promoveu investimentos operacionais ampliando os serviços de beneficiamento para atender as necessidades dos clientes.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o propósito de facilitar a compreensão do leitor e para efeito de coerência entre o objetivo do trabalho, o referencial teórico e as análises, estas serão aqui apresentadas seguindo a seqüência de questões que compõem os objetivos específicos desta pesquisa em conformidade com os temas abordados no referencial teórico.

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, que se compromete a descrever como a cultura organizacional influencia a formulação e implementação da estratégia organizacional em empresas industriais situadas nos arredores de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro, serão apresentados os resultados das análises pertinentes ao estudo nas empresas em questão.

5.1 EMPRESA MEGA

Mintzberg et al. (2000) conceitua estratégia como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com a missão e objetivos da organização”, nesse contexto a empresa Mega apresenta realiza ações estratégicas acatando ao que estabelece sua visão , que é “assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade onde atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de: valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável; negócios altamente competitivos; busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfolio; e pessoas motivadas para o alto desempenho, e o

objetivo de triplicar o valor dos negócios do grupo na primeira década do século 21, por meio da consolidação dos principais negócios e da busca de oportunidades em novos segmentos ou nos tradicionais. Atingir padrões de classe mundial na operação e na gestão, comparáveis aos das melhores empresas globais, destacando seu interesse para a competição, através do desafio em fornecer um atendimento superior às dimensões de qualidade exigida pelos clientes, associados a busca de um menor custo.

Para Crubellate et Al. (2004), a estratégia organizacional é comumente pensada como fruto da racionalidade e da intencionalidade de decisores organizacionais, comprovados na empresa Mega através da definição de perspectivas, prepara-se com novas concepções para atender a um mercado cada vez mais peculiar.

Oliveira (1997) afirma que a busca pela competitividade levou as empresas a se reorganizarem, alterando seus processos de produção para formas mais eficientes, como na empresa Mega promoveu investimentos operacionais ampliando sua capacidade produtiva visando atender às expectativas dos clientes de maior qualidade e expansão no atendimento.

Hitt et al. (2002) destacam a importância de uma boa estratégia para a perpetuação da organização. Um bom posicionamento estratégico contribui para um desempenho coerente durante longos períodos. A empresa Mega, apesar de se considerar consolidada no mercado, necessitou de um reposicionamento estratégico, investindo em tecnologia para aumentar o seu portfólio com novos produtos, e atender, em mais alguns itens, o mercado. Primeiramente, realizou

ações para crescer desenvolvendo novos produtos, como telas e treliças, e utilizando seus próprios recursos, planeja um aumento de sua capacidade produtiva, na cidade de Resende. Segundo Mintzberg et al. (2006) essas ações estão alinhadas com estratégias de crescimento do tipo desenvolvimento de novos produtos.

Para Hitt et al. (2002) a estratégia de concentração do negócio, pode ocorrer com o negócio único ou através do negócio dominante. Identificamos a tendência à concentração (não diversificação) com relação ao negócio dominante, ou seja, seus esforços geram receitas entre 70% e 95% de suas vendas totais em uma única categoria. A construção civil é responsável por 85% de seu faturamento, através da utilização dos produtos: vergalhões, arames recozidos e barra de transferência. Os 15% restantes são resultados da produção e comercialização de produtos utilizados pela indústria em geral em diversas aplicações. Trata-se de perfis, cantoneiras e fio-máquina, sendo que os perfis possuem características mecânicas, dimensionais e químicas que atendem as normas técnicas norte-americanas e aos mais exigentes padrões de qualidade da indústria brasileira.

Mintzberg et al. (2006) diz que muito se fala sobre mudanças nas organizações, sobre recuperação de posição, revitalização, mudança cultural, administração com qualidade total, empreendimento, desenvolvimento de novos produtos, etc., como ocorreu com a empresa Mega que passou por uma notável mudança organizacional que marcou a sua evolução no contexto industrial.

Mintzberg et al. (2006) mencionam que as mudanças em uma organização podem ocorrer tanto em sua estrutura organizacional quanto em suas estratégias, e que elas podem ser conduzidas através de processos formais e informais. Os autores mencionam que é mais fácil mudar os aspectos mais concretos das estratégias e estruturas (produtos e pessoas, por exemplo) do que aspectos mais abstratos, como é o caso da visão e da cultura, respectivamente. Tal fato foi evidenciado pela empresa Mega através do processo de mudança necessário à sua sobrevivência, para se adaptar a nova estratégia, teve que mudar a própria organização, (equipamentos, pessoas e estrutura organizacional).

De acordo com Hitt et al. (2002) existem forças que condicionam a formulação e implementação da estratégia. A primeira delas seria a estrutura organizacional, que influencia o trabalho administrativo e as decisões tomadas. A segunda força é trazida pela inovação tecnológica e a terceira força é representada pela liderança estratégica. Na empresa Mega elas foram percebidas em sua primeira fase da mudança, que foi concentrada na estrutura organizacional, influenciando o trabalho administrativo e as decisões tomadas. Disseminar a consciência de que na atual economia as organizações devem ser flexíveis, inovadoras e criativas para explorar suas competências essenciais na busca de oportunidade de mercado foi um grande desafio.

A empresa entende que a inovação tecnológica se faz necessária e constante para a manutenção de sua capacidade competitiva.

Para Hitt et al. (2002, p. 523) “produzir e administrar a inovação é uma capacidade vital para os esforços de uma firma para implementar de maneira bem-sucedida suas estratégias”. Inovação é o resultado que a empresa Mega

procura constantemente. Estuda o mercado e busca internamente Incentivar seus empregados a participarem com caixa de sugestões, desenvolvimento de grupos de qualidade (círculos de controle da qualidade) e reuniões semanais com seus supervisores.

Outro fator importante é trazido por Hitt et al. (2002) que enfatizam que a liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário. Por ter consciência da complexidade em gerenciar o capital humano, a empresa Mega investiu em mudanças na área gerencial procurando profissionais qualificados e com perfis adequados para influenciar de maneira significativa os comportamentos, pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalham.

SCHEIN (2001) expressa que a cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. Na empresa Mega, houve uma mudança radical em sua cultura trazida pela necessidade de se reerguer no mercado. Saiu de uma cultura classificada pelos gestores como paternalista, para uma cultura de sobrevivência, onde os melhores continuarão. De acordo com Thévenet (1989 apud ALVES, 2001, p. 2) a cultura é “a área mais dinâmica e, talvez, a mais complexa de investigação sobre organizações” .

Morgan (1996) enfatiza que, ao desvendar a cultura organizacional, deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano, e não se utilizar das descobertas para controlar, ou seja, para manipular. No caso em questão a mudança cultural foi conduzida pelos novos gerentes, que traziam novos conceitos

e contribuição na condução do necessário rompimento com antigos costumes e valores, como a perpetuação no cargo, carreira profissional amparada pela força política, forte tendência ao empirismo e relacionamento interpessoal buscando interesses próprios.

Pettigrew (1979, apud BITTENCOURT, 2005) menciona que o homem cria cultura e também é criado pela mesma. Torna-se um processo de troca recíproca.

Para Fleury e Fischer (1990), o conceito de cultura organizacional alinhado com a identidade da organização, é encontrado na empresa Mega, através do processo de transformação de uma empresa vista como um “museu” para uma empresa de primeira linha, onde todos os integrantes têm orgulho em fazer parte de seu quadro e o mercado reconhece em seus produtos a qualidade merecida.

Para Tichy (apud Freitas, p.56, 2007) é necessário o casamento entre estratégia, estrutura e práticas de recursos humanos para fortalecer e aperfeiçoar a compatibilidade das forças organizacionais.

Autores como Kilmann, 1991; Archier e Sérieyx, 1989; Weick, 1973 (apud ALVES, p. 37, 1997) afirmam que não é a estratégia, enquanto documento, que dá coerência às ações, e sim a forma específica de reflexão provocada pelo planejamento estratégico a ser executado é que explica o seu êxito ou insucesso. De acordo com esta abordagem, a empresa Mega demonstra sua preocupação com as pessoas, incentivando a integração de todos no processo, de forma que a participação se transforme em comprometimento com os resultados planejados.

Segundo George Gordon (1985, apud FREITAS, 2007), a cultura pode mudar por causa da perseverança de seus líderes, quando esses estabelecem a

direção, reforçam os valores e despertam nos funcionários a consciência do que a companhia deve ser no futuro, como amplamente trabalhado na Empresa Mega.

Para Bennis e Nanus (1998, apud ALVES, 1988) a implementação com êxito de um plano estratégico tem na base de seu sucesso o encaixe cultural, a sua articulação com o sistema de crenças e valores e com a visão e a missão da empresa, evidenciado neste estudo de caso pelo comprometimento dos funcionários da empresa MEGA.

Block (1990 apud ALVES 1988) comenta sobre a importância da concepção e comunicação da visão não somente deve ficar nos altos escalões, mas deve atingir também aos níveis hierárquicos inferiores, com cada gerente de setor procurando implementar ações setoriais alinhadas com as ações estratégicas. É dessa forma que está estruturada a empresa Mega, com ampla divulgação sua visão e missão, onde em cada área existem as metas a serem perseguidas para que se garanta o resultado final.

Inicialmente a cultura da empresa Mega apresentava uma característica muito forte de resistência às mudanças e uso do poder por alguns líderes, acarretando um distanciamento com os funcionários. Em certa medida, isto é previsto por Mintzberg et al. (2000), quando esses autores descrevem a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, onde destacam a forma como é definida a tomada de decisão, a resistência às mudanças estratégicas, a superação da resistência à mudanças estratégicas, valores dominantes e choque de culturas,

Como sugerido por George Gordon (1985, apud FREITAS, 2007), as organizações apresentam determinadas características que comprovam o

relacionamento entre a cultura corporativa e a *performance* organizacional. Alguns desses itens podem ser vistos na empresa Mega, adita um perfil gerencial de transparência, estímulo ao trabalho em grupo e a busca constante da participação de todos no objetivo final da organização. Existe uma preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, assim como de torná-los parceiros da organização.

5.2 EMPRESA ALFA

Caves e Porter (1977, apud BANDEIRA-DE-MELLO e MARCON, 2004, p.32) estabelecem que, em linhas gerais, o desempenho das firmas é determinado pelo comportamento dos concorrentes existentes, os quais moldam conjecturas sobre os movimentos competitivos tanto dos atuais participantes como dos possíveis entrantes na indústria. O ambiente em que está inserida a empresa Alfa se caracteriza pela intensa concorrência, tendo em vista que, na mesma região, estão presentes várias empresas que fornecem o mesmo tipo de serviço. Ao analisar o mercado, a empresa verificou a necessidade de buscar um diferencial competitivo, para que pudesse se sobressair e sobreviver no mercado.

Mintzberg et al. (2006) define a estratégia de competição através da diferenciação do produto/serviço, que é quando uma empresa se distingue no mercado ao diferenciar, de alguma maneira, suas ofertas, ou seja, atua para distinguir seus produtos e serviços dos concorrentes. Nessa direção, a empresa Alfa realiza ações estratégicas de competição através do atendimento superior às dimensões de qualidade, como o prazo de entrega e o cumprimento das

especificações acordadas, exigidos pelos clientes, associados às exigências que o próprio mercado sinaliza.

Segundo Hitt et al. (2002) a estratégia de concentração do negócio, pode ocorrer com o negócio único ou através do negócio dominante. Identificamos a tendência à concentração (não diversificação) com relação ao negócio dominante – corte transversal (corte de chapa) -, que corresponde a 70% de seu faturamento, seguido pelo longitudinal que abrange barras e perfis.

Hitt et al. (2002) descrevem que existem forças que condicionam a formulação e implementação da estratégia. A primeira delas seria a estrutura organizacional, que influencia o trabalho administrativo e as decisões tomadas. No presente cenário da economia brasileira as organizações devem ser flexíveis, inovadoras e criativas para explorar suas competências essenciais na busca de oportunidade de mercado. Uma evidência de sua flexibilidade e criatividade pode ser vista através da parceria com um cliente especial, que se estabeleceu dentro das suas instalações favorecendo a logística de entrega e o atendimento imediato e fiel das solicitações.

Uma segunda força, de acordo com Hitt et al. (2002), que condiciona a formulação e implantação de uma estratégia é trazida pela inovação tecnológica. Na empresa Alfa existe uma preocupação constante com a inovação tecnológica, sempre investindo em modernização de sua capacidade produtiva. Para Mintzberg et al. (2006), a tecnologia é um fator influenciador importante em quase todos os processos de estratégia. Na empresa Alfa a tecnologia trouxe o seu aprimoramento, pois, antes, ela só tinha condições de efetuar parte do beneficiamento, mas com a nova proposta de inserir, além do corte, o serviço de

decapagem, - anteriormente o cliente recorria a outros prestadores no mercado -, o trabalho passou a ser completo, beneficiando ao cliente em custo e tempo.

Para Hitt et al. (2002, p. 523) “produzir e administrar a inovação é uma capacidade vital para os esforços de uma firma para implementar de maneira bem-sucedida suas estratégias”. No caso da empresa Alfa, o incentivo à inovação é presente em todos os locais, através de urnas de sugestões e com reuniões semanais com os funcionários. Ela desenvolve um processo de melhoria contínua onde procura o envolvimento de todos os funcionários na busca de um melhor resultado.

Para Hitt et al. (2002) a terceira força que condiciona a formulação e implantação de uma estratégia é trazida pela liderança estratégica, que na empresa Alfa se manifesta por meio de ações gerenciais que têm por objetivo antecipar situações, vislumbrar soluções e delegar poderes, criando o comprometimento de todos em relação aos desafios necessários.

Segundo Mintzberg et al. (2000) existem dois tipos de liderança, a interpessoal e a institucional. Na empresa Alfa, identificamos como preponderante o líder institucional, que é primariamente um especialista em promoção e proteção de valores.

Hitt et al. (2002) enfatizam que os gerentes de alto nível são um recurso importante para as organizações que procuram formular e implementar estratégias eficientemente. Suas decisões influenciam a maneira pela qual a firma é desenhada e como as metas serão atingidas. A empresa Alfa, consciente de que seu problema maior seria com a aderência dos gerentes aos objetivos organizacionais, problema detectado pela diretoria, resolveu mudar o corpo

gerencial com novas admissões, buscando pessoas com um perfil empreendedor e que se comprometessem a buscar e disseminar o objetivo organizacional. A situação atual é da participação de todos, incluindo o chão de fábrica, na busca da melhoria dos processos e, conseqüentemente, melhor atendimento aos clientes.

Lorsch (1985) define o termo “cultura” como o conjunto de crenças compartilhadas entre gerentes e outros empregados sobre si próprios e sobre como devem ser conduzidos seu trabalho e seus negócios. Estas crenças são freqüentemente invisíveis, até para as próprias pessoas da organização, entretanto têm forte impacto sobre seus pensamentos e ações. Tal fato é evidenciado na empresa Alfa através das ações que o novo corpo gerencial implementou com reuniões semanais, incentivo a participação de todos na melhoria dos processos, compartilhamento das decisões, incentivo ao desenvolvimento técnico, criação de um grêmio para os funcionários, realização de festa junina e festa de fim de ano com a participação da família, criação de um jornal de circulação interna para divulgar as premissas e desafios do ano.

Lorsch (1985) afirma que a mudança é um processo lento, mas acredita que existem certas iniciativas para que ela se torne menos morosa, como a introdução na cultura do valor da inovação e da flexibilidade. A empresa Alfa pertence a um mercado com um cenário competitivo complexo e, para garantir a sobrevivência, a Alta Administração necessitou realizar mudança em sua estrutura organizacional, trazer novos equipamentos e mudar seu corpo gerencial. Essa mudança foi necessária tendo em vista que ela precisava se estruturar para que uma nova estratégia fosse implantada, e assim manter-se no mercado.

As empresas jovens, como é o caso de Alfa, se encontram em processo de construção cultural, no qual seus líderes procuram moldar a cultura conforme seus próprios valores e crenças, portanto “a mudança cultural é mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais” (Schein, 2001, apud CARVALHO e RONCHI, 2005 p. 97), essa afirmativa foi evidenciada na empresa Alfa, onde o espírito empreendedor de seu Presidente e do novo corpo gerencial é reconhecido por todos, bem como a participação e envolvimento na busca da melhor solução em todos os níveis, mostrando a todos os colaboradores o objetivo único a que todos devem almejar.

Fleury e Fischer (1990, p.22) relacionam o conceito de cultura organizacional com a identidade da organização, sendo que na empresa Alfa os empregados manifestaram o orgulho de pertencerem àquele quadro, onde são reconhecidos e onde existe a preocupação em manter um ambiente limpo, bonito e organizado. É uma indústria que se preocupa com a qualidade exigida pelo cliente, mas também com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Freitas (2007) diz que entender a cultura da organização é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências. Na empresa Alfa os funcionários são incentivados a participar, através de reuniões periódicas, fornecendo idéias e soluções, trazendo o comprometimento e, conseqüentemente, contribuição para a excelência nos resultados.

Freitas (1991) ressalta que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, do seu mercado, etc., como ocorreu com a empresa Alfa que teve a influência do perfil empreendedor e participativo do

Presidente que interferiu no processo, viabilizando as mudanças para se adaptar às exigências do mercado. O mesmo autor afirma que mesmo a partir da sua fundação as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado de sua história. Contudo tal padrão não permanece estático, pelo contrário, está em contínua transformação.

Alves (1988) destaca, como resultado de sua pesquisa, que o delineamento da cultura deve evidenciar que ela responderá adequadamente aos atuais e prováveis futuros desafios e demandas, tendo-se por referência um novo conceito cultural para a empresa, o qual deve ser concebido de maneira integrada com a estratégia da empresa, isto é, coerente com uma visão empresarial renovada e articulada com as políticas, objetivos e respectivas diretrizes. A empresa Alfa revisou suas políticas, objetivos e diretrizes, buscando a rapidez, a qualidade e o comprometimento de seus trabalhadores, divulgando-as amplamente por todos os locais e tornando transparente a todos a necessidade de um comprometimento para a busca da realização de futuros desafios.

Para Tichy (apud Freitas, p. 56, 2007) é necessário o casamento entre estratégia, estrutura e práticas de recursos humanos para fortalecer e aperfeiçoar a compatibilidade das forças organizacionais. A empresa Alfa realizou mudanças nos três pontos mencionados pelo autor, e o resultado está sendo bastante satisfatório, tendo em vista que, como planejado, sua participação no mercado tem aumentado sensivelmente.

Lemaître (1984, apud SÁ e LEMOINE, 2000) enfatiza que o sucesso de uma empresa depende da sua astúcia em saber utilizar os valores da sociedade global como apoio para as normas que ela deseja implantar na sua própria

organização, formulando essas normas nos termos da ética dominante. Essa conduta, segundo o mesmo autor, é uma das vias abertas para assegurar um grau elevado de adesão do pessoal com a filosofia que ela propõe. O estudo de caso mostra que o sucesso na empresa Alfa advém do respeito que ela tem com a sociedade, investindo em anti-poluentes, incentivando a coleta seletiva de lixo, contribuindo para a reciclagem de papel, conscientizando a todos os trabalhadores sobre o gasto com energia e água. Ela exerce um papel importante na comunidade de entorno, que transforma o lixo e o papel em salário para a sobrevivência de muitas famílias.

Para Mintzberg et al. (2000, pag. 195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Ficou caracterizada, na empresa Alfa, a força da cultura na operacionalização da estratégia organizacional. Houve a necessidade de uma adaptação na tecnologia, nas máquinas e uma mudança criteriosa nos gestores para que a estratégia corporativa conseguisse ser implantada. Atualmente ela apresenta os resultados do seu desempenho em reuniões mensais, confrontando os dados planejados com os realizados, para um estudo da origem das variações.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Identificar e estudar estratégias empresariais implica que se tenha bem presente o ponto de partida. Se partirmos da idéia de estratégias explícitas, os planos e documentos escritos são provavelmente as fontes fundamentais a analisar. Se, pelo contrário, consideramos que, apesar dos planos ou na ausência deles, o que interessa são as estratégias efetivamente seguidas, provavelmente socorrer-nos-emos de outras vias porque ali existe a presença cultural que, entre outros fatores intervenientes, influencia as ações setoriais e, em última análise, as ações estratégicas.

As respostas às entrevistas afirmaram, que em primeiro lugar, a organização tem que se preocupar em identificar em sua cultura aqueles aspectos que farão com que ela se comprometa com a implantação da estratégia empresarial. A análise das entrevistas na empresa Mega nos permitiu fazer algumas reflexões acerca da influência de aspectos relacionados a cultura organizacional sobre o processo de formação de suas estratégias empresariais:

- .A empresa repensou sua cultura organizacional mudando sua política de recursos humanos para que a qualidade do ambiente de trabalho de seus colaboradores correspondesse às suas aspirações.
- Ações foram tomadas para que a comunicação se tornasse um veículo incentivador da participação dos profissionais, podendo ser destacada a divulgação do mapa estratégico a todos os seus colaboradores e a sua introdução na rotina de reuniões semanais, para que todos os envolvidos participassem do processo gerencial.

- Todos os gerentes participam da reunião de resultados mensal e trimestral, acompanhando os indicadores financeiros e operacionais e, quando estes se apresentam desfavoráveis, justificativas são apresentadas e alternativas são buscadas para o cumprimento do planejado.
- É rotineira a realização de reuniões semanais, onde é repassado pelos gerentes à sua equipe o trabalho a ser desenvolvido durante a semana, agindo preventivamente contra eventuais desvios na realização.
- Merece destaque a maneira como foi conduzido o processo de mudança organizacional, com total transparência e levando a todos os funcionários explicações sobre a necessidade de determinadas decisões, como demissões, por exemplo. Todos os entrevistados afirmaram que, como consequência dessa postura, atualmente a empresa inspira confiança e lealdade, não só entre empregados, mas também para a sociedade e clientes.

Similarmente, comentamos a seguir a influência de aspectos relacionados a cultura organizacional sobre o processo de formação de estratégias empresariais da empresa Alfa :

- A mudança administrativa trouxe uma nova cultura que revela um comprometimento com a implantação da estratégia corporativa. Os gestores buscam compartilhar as metas operacionais com seus funcionários. Através desse comprometimento, estimula-se a melhoria contínua da qualidade, considerada por todos como um diferencial

competitivo. Ressalve-se que, antes da mudança administrativa, a cultura existente era de trabalho individual e falta de comunicação.

- Há consciência, entre os entrevistados, de que a agilidade proporcionada pelo fluxo de suas informações facilita sobremaneira suas decisões estratégicas, em especial no que concerne à identificação rápida de ameaças e oportunidades presente em seu ambiente externo, quanto de seus pontos fracos e fortes;
- As mudanças na gestão, na opinião dos entrevistados, exerceram influências positivas na postura estratégica da empresa Alfa (permitindo a renovação de diretores, motivando a geração de novas idéias, evitando a perpetuação de grupos no poder, entre outras). Os trabalhadores também usufruíram dessas mudanças, que incidiram, principalmente, na rotina de trabalho dessas pessoas, quando os novos diretores imprimiram seu estilo pessoal buscando uma gestão participativa. Segundo os gestores entrevistados, a participação dos empregados no processo tem motivado as equipes que, por se sentirem comprometidas com a empresa, estão cada vez mais envolvidas na busca do melhor resultado. A estratégia empresarial, na opinião de todos entrevistados, precisa ser reestruturada para que as idéias inovadoras possam ser implementadas, principalmente, porque, na atual conjuntura, foram eliminados o tradicionalismo e interesses políticos, dando lugar à eficácia administrativa e competitividade empresarial.

- Com a globalização e o acirramento da competitividade, as organizações devem direcionar suas estratégias no sentido de responder rapidamente às demandas ambientais. De certa forma, a mudança de gestão ocorrida na empresa Alfa favoreceu o desenvolvimento de uma nova cultura em que prevalece a transparência profissional e a participação dos familiares em programas motivacionais e de prevenção a saúde e a segurança doméstica e do trabalho.

Assim, apesar do clima organizacional de instabilidade trazido pela necessidade da mudança, a implantação da estratégia corporativa refletiu a necessidade de reestruturação para que seu objetivo fosse alcançado. Portanto, concluímos que o conhecimento e respeito da cultura organizacional influenciam diretamente na implantação da estratégia corporativa.

Em especial, verificou-se que as características dos ambientes organizacionais das empresas pesquisadas confirmaram as suposições da pesquisa a seguir relacionadas:

- ✓ Presença de um valor dominante (alta qualidade dos serviços): elevado comprometimento pelos resultados e empenho pela obtenção da qualidade.
- ✓ Forte interação social: Ocorrência de festas (Natal e Junina) e premiações, com a participação dos familiares, bem como a comemoração dos aniversariantes do mês com a participação de todo o corpo gerencial.

- ✓ Estratégia como perspectiva coletiva: Divulgação em todos os setores (revistas e jornais internos e reuniões) da importância da participação de cada um na obtenção do resultado global.
- ✓ Uniformidade de comportamento e pensamento: reflexo dos itens anteriores, evidenciando o comprometimento e a integração dos funcionários
- ✓ Ocorrência de revolução cultural: Mudança do trabalho individual para o incentivo do trabalho em equipe e divulgação das informações por várias vias (reuniões, jornais, etc.).

Com relação aos itens “síndrome do não inventado aqui” e “estabilidade de estratégias (bloqueio a mudanças)” não se apresentaram como características dos ambientes organizacionais das empresas, reiterando o entendimento favorável para a necessidade de mudanças visando sua sobrevivência, bem como a presença de evidenciado orgulho na participação dos funcionários em processos de melhorias.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A presente pesquisa revela que há ainda muito espaço para futuros estudos que busquem ampliar, ou melhor, desenvolver o tema abordado, tendo em vista a variedade dos ambientes organizacionais. Em especial, sugiro que:

- Sejam examinadas empresas de grande porte e de outro ramo de atuação, onde as características de sua cultura possam ser estudadas como elementos voltados para a implantação da estratégia organizacional, e
- Analisar com maior profundidade as interações entre os níveis hierárquicos existentes nas organizações, partindo da premissa que a figura do fundador influencia na cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem ou semelhança. Caso a cultura organizacional não esteja adequada aos objetivos da empresa, o poder conseguirá entrar como um modificador?

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M.; BRISOLA, A B.; MOTTA, F. C. P; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., T. (coord.) **Mudança organizacional.**, São Paulo: Atlas, 1995, p. 32-56.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa.** São Paulo: Makron, 1997.

_____ Organização e gestão: uma estratégia fundada na cultura empresarial: estudo de caso. Anais do XXII ENANPAD. Foz do Iguaçu (PR): ANPAD, 1998.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n.1, p. 135-159, 2000.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 27-49, 2004.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 135-159, 1996.

BERNOUX, P. **La sociologie des entreprises**. Paris : Seuil, 1995.

BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45. n. 3, p. 10-24, 2005.

BITTENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista da Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 37-60, 2004.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts, Addison – Wesley, 1982.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

_____ **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

GIMENEZ, A. F. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON R. E. **Administração estratégica**. Ed. São Paulo: Thomson, 2002.

HOFSTED, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997.

IBS - Instituto Brasileiro de Siderurgia, disponível em: <<http://www.ibs.org.br/mercado.asp>>, Acesso em: 27 de julho de 2008.

JARDIM, P. E. V.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Estratégia: traçando uma abordagem complementar. Anais do 3Es. CD-Rom. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KILMANN, R. H. **Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – proposição de um modelo de análise. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2005.

LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (org.) **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista da Administração Contemporânea**, ed. esp., p. 51-73, 2003.

MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 505-512, 1996.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____ AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista da Administração Contemporânea**, ed. esp., p. 205-222, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 11, n. 2, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PEREIRA, M. J. L. B. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G., Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (org). **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, p. 40-58.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. **Administração de recursos humanos**: cultura de empregado como estratégia de empresa. Anais do XXIV EnANPAD. CD-Rom,. Florianópolis: ANPAD, 2000.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos do Magazine Luiza e Fleury. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 59-80, 2005.

SANTOS, L. W.; ICHIKAWA, E. Y.; CUNHA, C. J. C. A. Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 155-176, 2000.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX J. L. **Managing across cultures**. Harlow, UK: Prentice-Hall, 1997.

SILVA, C. L.. Inovação e Modernização na Indústria Siderúrgica brasileira: as armas para competir internacionalmente. **Revista FAE Business** , nº 3, Setembro 2002.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid : Morata, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WATERMANN, J. R. **O fator de renovação**. São Paulo: Harbra, 1989.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre:
Bookman, 2005.

ANEXO

ANEXO I – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Nome: _____

Cargo/Função: _____ Tempo na função: _____

Instituição / Empresa: _____ Tempo: _____

Formação Acadêmica: _____ Idade: _____

LEVANTAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE COMPETIÇÃO

De Diferenciação do Produto

1. Quais são as ações **mais relevantes** para diferenciar seus produtos no mercado?
 - a. Diferenciação em preço (através de produtividade alta, redução de custos, etc) ?
 - b. Em qualidade? (atendimento superior às dimensões de qualidade de produtos e de serviços exigidos pelos clientes - Ex: Mercedes Bens x Palio). Quais são essas dimensões?
 - c. Em serviços de apoio ao cliente (*delivery*, crédito, assistência técnica, treinamento de clientes, SAC). Ex: SAB. Quais são esses serviços?

- d. Em imagem? (associações com causas sociais, preocupações ambientais, etc.) Ex: Linha EKOS da Natura.
 - e. Em design (inovação). Ex: Ind. Farmacêutica, Moda, Jóias.
Investimento em tecnologia? Em Pesquisa?
2. A que você atribui a preferência por este tipo de diferenciação? Algum fato no passado foi determinante para esta preferência?

De Diferenciação em Escopo

3. E quanto à abrangência do mercado servido?
Explicar os diversos escopos: Massa, Segmentado, Nicho, etc
4. Em sua opinião, quais são as capacidades e competências essenciais que distinguem a empresa dos concorrentes?
Explicar o que se entende por capacidade e competência.
5. Como e por que surgiram na empresa estas capacidades e/ou competências?
Investimentos realizados no passado? Investimento em tecnologia?
Treinamento?

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE CRESCIMENTO

De Penetração

6. Houve ações visando ao aumento da capacidade de produção ou da força de trabalho? Quais?

A organização realizou essas ações optando por crescer através de recursos internos (crescimento orgânico) ou recorreu a aquisições de empresas atuando no mesmo estágio do negócio (integração horizontal)?

Utilizou recursos próprios ou de terceiros? Quais?

De Desenvolvimento de Mercado

7. Houve ações para desenvolvimento de novos mercados para produtos já existentes? Quais ações? Quais mercados? Houve expansão geográfica? Para onde?

De Desenvolvimento de produtos

8. E quanto às ações para desenvolvimento de novos produtos para mercados já existentes? Que ações? Quais produtos?

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS

De Diversificação

9. A empresa promoveu ações para a entrada em outros negócios? Quais? Como os diversos negócios se relacionam? Levemente, altamente relacionados, não relacionados?

Os produtos, os mercados, as tecnologias e as capacidades utilizadas em um dos negócios já existente podem ser transferidos para outros negócios novos na empresa.

Ex. Coca-Cola compra a Pepsi=> altamente relacionados

Indústria agrícola com indústria siderúrgica => não relacionados

Parmalat com a Nestlé => levemente relacionada

Houve algum processo de verticalização (altamente relacionado) como aquisição de fornecedores ou de distribuidores?

De Concentração

10. Quais são as participações dos diversos negócios na receita total da empresa?

- a) 95% - negócio único
- b) 70 a 95% - negócio dominante

Se estiver enquadrada no item b perguntar: Qual outro negócio que ela possui?

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE COOPERAÇÃO

11. A empresa promoveu ações para buscar alianças estratégicas com novos parceiros? Houve algum problema de adaptação ou dificuldade operacional entre os funcionários das empresas parceiras e os funcionários atuais?

Em caso afirmativo identificar por grau de comprometimento:

- *Joint Venture* = Duas ou mais empresas criam uma empresa (legalmente) independente para compartilhar alguns de seus recursos e capacidades com a finalidade de desenvolver uma vantagem competitiva.

As *Joint Ventures* são efetivas para o estabelecimento de relacionamento de longo prazo e para transferência de conhecimento tácito e, geralmente, envolvem participações iguais (50-50)

- Tipo Proprietário (*equity*): Duas ou mais empresas são proprietárias de diferentes percentagens da empresa que elas formaram através da combinação de alguns de seus recursos e capacidades com a finalidade de criar uma vantagem competitiva. Não existe de fato a criação de uma nova empresa, como é o caso de uma JV.
- Tipo Não Proprietário (*non equity*): Duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para compartilhar alguns de seus recursos e capacidades, com a finalidade de criar uma vantagem competitiva. (Acordos de licenciamento de fabricação e distribuição de produtos, contratos de fornecimento, terceirização – *outsourcing*).

IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

12. Quais são as principais diferenças, em termos pessoais, entre a organização e as outras empresas em que você trabalhou?

Valorização individual.

Costumes como tipo de roupa.

Maior confiança nas pessoas que integram a empresa (todos estão dispostos a ajudar)

Horário flexível ou rígido.

Comunicação aberta.

13. Seus amigos associam seus modos e linguagem à Organização?

Utilizar o português adequado.

Se vestir adequadamente (sem explorar formas sensuais).

14. Caso você discorde de algo sente-se encorajado a expressar sua discordância cara a cara?

Respeito no relacionamento, ou presença de “poder” inibindo o relacionamento

15. Seu chefe é franco com você a respeito do seu desempenho?

Fornece feed-back individualmente e de forma a incentivar melhorias para o funcionário ou o feed-back é fornecido perante todo o grupo ocorrendo constrangimentos.

16. Você se identifica com as regras, costumes e normas da empresa?

Não faz nenhum esforço para se enquadrar;

Faz algum esforço para se enquadrar;

Faz muito esforço para se enquadrar (cumprir horário, a estrutura é arcaica, comunicação entre os departamentos é problemática, etc.).

17. Qual é o grau de competição entre os colaboradores?

Todos são concorrentes

Os melhores sobrevivem

18. Isso não produziria conflitos entre os membros da organização, prejudicando a implementação de ações estratégicas?

Mesmo sabendo que vai dar alguma coisa errada não alerta ao companheiro ou supervisor

19. O ambiente de trabalho favorece uma comunicação clara e participativa para a obtenção dos resultados organizacionais?

Camaradagem entre as equipes; capacitação.

20. Como a empresa manifesta (modela) o caminho para se atingir o sucesso?

Incentiva a participação e criatividade de seus funcionários.

O caminho é definido unicamente por quem detém o poder.

CRENÇAS COMPARTILHADAS

21. Tradicionalmente quais têm sido os indicadores de desempenho

financeiros utilizados pela empresa?

Retorno dos ativos; Taxa de crescimento; Relação dívida/patrimônio;

Valorização de ações; Política de dividendos

22. Como esses indicadores se relacionam entre si?

Ex: O crescimento deveria ser financiado internamente, o que significa nenhuma dívida a longo prazo e dividendos limitados.

23. Que outros indicadores de desempenho **não-financeiros** são também utilizados?

- satisfação do cliente;
- taxa de produtividade;
- taxa de inovação de produtos;
- índice de defeitos;
- etc.

24. Entre os diversos indicadores de desempenho, quais são os **dois** mais relevantes?

25. Quais colaboradores estão envolvidos na elaboração das metas?

Participação na confecção das metas.

26. Como as práticas operacionais são apoiadas para o atingimento das metas?

Máquinas condizentes;

Softwares;

Treinamento para desenvolver novas habilidades.

27. O que se acredita que os empregados merecem como retribuição pelos seus esforços?

Boas condições de trabalho, emprego estável, altos salários, participação nos lucros, participação acionária, etc.

28. Que convicções (crenças) nós temos sobre a importância dos empregados para o sucesso da empresa?

- Nossos pesquisadores são fundamentais para a inovação.
- Nós queremos que os gerentes e empregados trabalhem como uma grande equipe.
- Empregados comprometidos geram clientes satisfeitos.

29. A empresa empreende ações para promover flexibilidade em sua cultura organizacional, como as abaixo listadas?

- Gerentes “sem pastas” (céticos e inquisidores);
- Diretores “externos”;
- Contratar gerente de outra organização;
- Encorajar os gerentes médios a emitirem suas opiniões;
- Cursos *in-company* com instrutores externos;

- Rotação de gerentes em cargos e áreas de negócio;
- Participação de gerentes em MBAs;