

Cultura Organizacional: Aspectos da Transformação Cultural de uma Empresa Siderúrgica

Rafaela Gonçalves Ponciano
Bacharel em Administração
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG Campus Ouro Branco
ponciano.rafaela@yahoo.com.br

Gérber Lúcio Leite
Orientador e professor no curso Bacharelado em Administração
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG Campus Ouro Branco
gerber.leite@ifmg.edu.br

Resumo

O objetivo deste artigo foi identificar os impactos e resultados que as mudanças organizacionais oriundas da fusão de duas empresas de um mesmo grupo causam na cultura organizacional da nova empresa. A literatura indica que o conceito de cultura é um considerável assunto de discussão acadêmica e há várias abordagens de diferentes autores para definir cultura. Esse debate é um sinal saudável que atesta a importância da cultura como conceito, mas cria dificuldades devido a definições evasivas. Para isto, foi realizado um estudo de caso, através do uso de entrevistas com gestores, considerando também a perspectiva do estudo de campo. A liderança exerce a função de coordenar e dirigir a equipe no processo de mudança, de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa. Como resultado foi identificado que a nova cultura organizacional ainda está em processo de formação e a empresa ainda precisa investir no desenvolvimento da nova marca.

Palavras-chave: Cultura; Cultura Organizacional; Mudança Organizacional; Liderança.

1. Introdução

A indústria é um dos segmentos com grande impacto no cenário econômico mundial, devido ao alto valor de mercado. Conforme publicado pela revista EXAME (2018), a produção industrial é crescente no Brasil e de acordo com uma pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) foi possível identificar a ascensão da produção em dez dos quinze lugares pesquisados. Este estudo foi realizado entre Janeiro e Abril de 2018. Na média nacional a produção da indústria avançou no mesmo ritmo de 0,8% e os maiores avanços aconteceram na Bahia (7,0%), Rio de Janeiro (6,0%), Região Nordeste (5,6%) e Minas Gerais (4,4%), como informou o órgão.

A revista EXAME (2018) também publicou que o Instituto de Aço do Brasil (IAB) revisou para cima a projeção de produção de aço em 2018. Foi previsto um crescimento de 8,6% na produção brasileira de aço para um volume de 37,315 milhões de tonelada. O valor estimado para vendas internas foi um crescimento de 6,6% para 18,01 milhões de toneladas. No primeiro trimestre deste ano, as vendas internas chegaram a 4,4 milhões de toneladas de aço, crescimento de 11,4% em comparação com o primeiro trimestre do ano anterior.

A unidade de análise desta pesquisa, a Empresa X, integra o Grupo X, que possui mais de 19.000 empregados em 50 unidades industriais distribuídas em 20 países. A empresa atua na fabricação de tubos de aço sem costura e em soluções tubulares Premium. Atende aos setores de energia, petrolífero, industrial, construção civil e ao automotivo.

A pesquisa irá abordar o processo de transformação cultural da empresa X, que foi criada no dia 1º de outubro de 2016, através da fusão da cultura organizacional de duas usinas.

No Brasil, segundo os dados da consultoria KPMG (2018), o número de fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras bateu um recorde histórico em 2017. Este índice é acompanhado desde 1994. O último trimestre de 2017 registrou o maior número de transações da série histórica. Foram 246 compras e fusões no período – enquanto a média dos demais trimestres do ano foi de 195. O número total de aquisições no ano de 2017 chegou a 830 e superou 12% o número de 2016. (Folha de São Paulo, 2018).

Por meio da análise do cenário, entende-se que a cultura organizacional possui forte impacto na implantação de metas e estratégias da organização e construção de identidade da empresa. A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos indivíduos de uma determinada empresa (SCHEIN, 2009).

Tendo em vista que o impacto da cultura organizacional na indústria siderúrgica é um fator importante, para melhor entender o resultado dessas experiências, com base no estudo dos aspectos da transformação cultural da empresa X, a pergunta norteadora desta pesquisa é a seguinte: Quais os impactos e resultados das mudanças organizacionais na cultura instituída na nova empresa X?

Esta pesquisa busca identificar quais os impactos e resultados que as mudanças organizacionais oriundas da fusão de um mesmo grupo causam na cultura da nova empresa. Os objetivos específicos deste estudo são identificar as dimensões da cultura organizacional das empresas sob a ótica de Edgar Schein, ressaltar o papel da liderança na construção da cultura da empresa e identificar os resultados significativos após a fusão.

2. Referencial Teórico

2.1. Cultura

O conceito antropológico e sociológico de cultura comporta múltiplas definições. Para Santos (2003, p. 23), a cultura é “baseada em critérios de valor, estéticos, morais ou cognitivos que se definindo a si próprios como universais, elidem a diferença cultural”. Além disso, o autor comenta que a globalização contribuiu para o aumento e aprofundamento das diferenças.

A cultura, por sua vez, é definida como um conjunto de normas e padrões de um grupo. Klukchohn (1951) entende cultura como padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos adquiridos e transmitidos, principalmente através de símbolos que distinguem um grupo humano dos demais. Em contrapartida, Morin (1997) define que uma cultura constitui um corpo complexo de normas, símbolos, mitos e imagens que penetram o indivíduo em sua intimidade, estruturam os instintos, orientam as emoções.

2.2. Cultura Organizacional

As empresas constituem um grupo de pessoas com características culturais divergentes, entretanto, que trabalham em prol de objetivos coletivos. Lopez (2006) e Morgan (1996) apontam que as organizações são um grupo integralizado que acredita no trabalho com outros indivíduos, ou que estão divididos em grupos que divergem de diferentes formas na interpretação da realidade, com objeções divergentes quanto ao que a empresa pode ser. Dessa forma, os padrões de crenças ou significados compartilhados, influenciam diretamente na forma que a organização lida com desafios.

De acordo com Aktouf (1993 *apud* SAYÃO; TANURE; DUARTE, 2006, p.5), a cultura consiste na união entre os membros de uma organização, buscando sustentação e alcance dos objetivos organizacionais.

Para Schein (2009), cultura pode ser definida como, um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o modo correto de aprender, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Argumenta Schein (2009), que, como as teorias psicanalíticas têm demonstrado, a ansiedade é produzida quando nossos impulsos instintivos ameaçam nos inundar e levar-nos a fazer coisas que são perigosas para os outros e para nós mesmos, por conseguinte, a cultura ajudaria a nos defender contra as poderosas e perigosas forças interiores.

De acordo com Schein (2009, p.11),

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

Para o autor, culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por artefatos visíveis, pressupostos básicos e valores compartilhados. Ou seja, o autor define três dimensões para caracterizar a cultura organizacional, conforme descrito abaixo:

2.2.1. Nível de Artefatos Visíveis

O nível de artefatos visíveis inclui todos os produtos que são visíveis e audíveis em um grupo ou organização, tais como, arquitetura de sua planta, padrão de comportamentos visíveis, maneira das pessoas se vestirem, processo de comunicação, processo de socialização de novos membros, tecnologia utilizada pela empresa, estrutura organizacional, mitos e histórias faladas a respeito da organização. (SCHEIN, 2009)

2.2.2. Nível de Valores Compartilhados

O nível de valores compartilhados está relacionado aos valores instituídos pela organização. Para Schein (2009) este nível se relaciona com normas e padrões de comportamentos ou ainda com regras e diretrizes definidas pelas organizações as quais

determinam e guiam os membros do grupo manifestando-se através de estratégias, metas e filosofias.

Segundo Schein (2009), o fundador de uma organização cria tal grupo e, por força de sua personalidade, ao mesmo tempo começa a modelar a cultura desse grupo. Entretanto, a cultura do novo grupo não terá existência até que dito grupo tenha tido sua própria história de vencer várias crises de crescimento e sobrevivência, e tenha encontrado soluções para lidar com seus problemas externos de adaptação e seus problemas internos de criação de um conjunto viável de “regras” de relacionamento.

2.2.3. Nível de pressupostos básicos

O nível de pressupostos básicos determina como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Para Schein (2009), quando a solução de um problema funciona repetidamente, ela se torna naturalmente uma verdade internalizada e inquestionável. A organização incorpora esta verdade como sendo o seu jeito de ser, sem confrontar ou debater, de forma inconsciente, e se tornando extremamente difícil de mudar.

Schein (2009) atribui aos fundadores o processo de moldagem da cultura organizacional. Os fundadores e ou primeiros líderes, ao desenvolverem procedimentos para resolução de problemas, acabam imprimindo sua visão de mundo aos demais e a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Entretanto, Schein (2009) denomina o núcleo da cultura de pressupostos básicos e utiliza para análise da estrutura organizacional o conceito de orientação de valor proposto por Kluckhohn (1951), reconhecendo que os paradigmas culturais de uma organização precisam ser compreendidos pelos da cultura da sociedade em que a organização está inserida. (MOTA, 1998, p. 278).

De acordo com Ruben, Serva e Castro (1996), a organização está inserida em uma sociedade e, por este motivo, é influenciada pela cultura desta sociedade.

Além disso, cada organização tem suas características, normas e valores que constituem a sua própria cultura (FREITAS, 1991; MOTTA e CALDAS, 1997; GHOSHAL e TANURE, 2004; BARROS, 2003).

Segundo Bartlett e Ghoshal (1992, p. 61), a influência da história, a infraestrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos da vida no país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais. As características comportamentais que são influenciadas pelo país tornam-se parte arraigada do “modo de ser” de cada organização e moldam a estrutura e os processos de sua extensão internacional.

A cultura organizacional e a cultura da sociedade estão diretamente ligadas. Alguns autores que abordam a cultura organizacional (HOFSTEDE, 2001; MARTIN, 1992) evidenciam as diferenças entre as organizações procedente das características marcantes de seus integrantes.

2.3. Liderança

As organizações são criadas por um ou mais indivíduos com um propósito ou meta específica. É necessário que a ação seja coordenada e dirigida por um grupo de indivíduos para realizar algo que a ação individual não é capaz. Assim como acontece em grupos

políticos, que são criados por líderes que vendem novas visões e novas soluções para os problemas. (SCHEIN, 2009).

O autor ressalta a importância de reconhecer as suposições, as crenças e os valores dos fundadores e primeiros líderes nas organizações. O papel do líder é propor soluções iniciais aos questionamentos dos colaboradores. Uma solução potencial não pode ser testada se nada for proposto. Entretanto, os membros do grupo podem propor fortes soluções. Somente após o líder ativar o grupo, é possível determinar as ações para solucionar o problema proposto. Cria-se assim um ambiente interno estável.

Outras soluções podem ser propostas por membros fortes do grupo, e o processo de aprendizagem cultural torna-se ampliado. (SCHEIN, 2009)

Schein (2009) aponta que os líderes transmitem a sua mensagem através do carisma. Segundo Bannis e Nanus, 1985; Conger, 1989; Leavitt, 1986, citado por Schein (2009) carisma é a misteriosa capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira vívida e clara.

Para Hofstede (2001), o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade. Esta dimensão é citada pelo autor como Distância do Poder. A existência de privilégios e autoridades é aceita e vista como natural na medida em que os participantes menos poderosos da organização aceitam a distribuição desigual de poder.

Schein (2009) aponta como os líderes fixam crenças, valores e suposições de acordo com os principais mecanismos de fixação *versus* os mecanismos de articulação secundária e de reforço, sendo:

2.3.1. Principais Mecanismos de Fixação

Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam

- a) Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais;
- b) Como os líderes alocam recursos;
- c) Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o *coaching*;
- d) Como os líderes alocam recompensas e *status*,
- e) Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.

2.3.2. Mecanismo de Articulação Secundária e de Reforço

- a) Design e estrutura organizacional;
- b) Sistemas e procedimentos organizacionais;
- c) Ritos e rituais da organização;
- d) *Design* de espaço físico, das fachadas e dos edifícios;
- e) Histórias sobre eventos e pessoas importantes,
- f) Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

O líder criativo serve como um catalisador que impulsiona mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional através da efervescência da mudança inovadora (SOHMEN, 2015).

Cultura organizacional é criada em parte por líderes e uma das mais importantes funções da liderança é a criação, o gerenciamento e, algumas vezes, até mesmo a destruição da cultura. (SCHEIN, 2009).

Entretanto, os líderes devem assumir uma postura criativa como gestores de significados. Fairhurst (2009) aponta que os líderes devem desenvolver a sua linha estratégica de liderança através dos slogans, dos símbolos, dos rituais, das cerimônias e das histórias de sucesso ou heroísmo.

2.4. Mudança Organizacional

O objetivo da preparação para a mudança é conscientizar os indivíduos para que estejam aptos a executar suas funções de formas diferentes e assumir valores novos, abandonando ou transformando seus valores anteriores, em virtude da necessidade de adequação a uma nova realidade (SAYÃO; TANURE; DUARTE, 2006).

Dentre os maiores problemas existentes no processo de mudança organizacional está o engajar os indivíduos integrantes da organização no novo sistema de valores estabelecidos. Há dificuldade em estabelecer novos padrões de relacionamento e de conduzir as atividades. Nesse contexto, a comunicação assume papel principal na condução dos líderes no processo de mudança (MOTTA, 2001).

Segundo Motta (2001, p. 2017), “maior acesso a informações provoca a mente humana, aguça o interesse pela novidade e gera o desejo de fazer diferente e melhor”.

O funcionário precisa sentir que também possui voz ativa na organização para se sentir membro da mudança organizacional. A participação encoraja o indivíduo a comunicar, discutir, fazer sugestões e interessar pelo processo. A ausência da participação destes membros os torna submissos e passam a somente aceitar este processo. O compromisso gera motivação para apoiar a mudança e assegurar que ela funcionará efetivamente (MOTTA, 2001).

A mudança vista como um processo político apresenta aspectos de conflito, pois ressalta diferenças entre percepções individuais e contrapõe pessoas que procuram defender seus interesses (MOTTA, 2001). Além disso, Hernandez e Caldas (2002) apontam que o indivíduo torna realidade aquilo se faz real em sua concepção, de acordo com sua expectativa com relação ao novo e com sua vivência.

A percepção da mudança como ameaça gera emoções negativas como frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa e vergonha (CALDAS e WOOD, 2007; HERNANDEZ e CALDAS, 2002).

3. Aspectos Metodológicos

Este estudo visou gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência acerca do tema de cultura organizacional. Ou seja, trata-se de uma pesquisa aplicada. A realização de uma pesquisa por razão de ordem intelectual decorre do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer (GIL, 2002).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, e como tal preocupa-se com a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos

fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (MINAYO, 1994, p. 23).

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. O presente estudo possui como propósito descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas ultrapassam a simples identificação da existência de relação entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

A pesquisa descreveu e caracterizou o processo de transformação cultural de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais após a fusão da cultura organizacional de duas usinas.

A amostra foi selecionada por conveniência, de acordo com a indicação do Gestor de RH, que participou ativamente do processo de transformação cultural e validação do pesquisador. O critério utilizado foi selecionar os principais líderes do organograma da empresa e que participaram da transição cultural das empresas. O universo da pesquisa foi composto por seis empregados selecionados como os principais líderes do organograma da empresa e que passaram pelo processo de transformação cultural. Dentre eles, três empregados da empresa matriz (localizada em uma cidade do interior) e três empregados da empresa filial (localizada na capital do estado de Minas Gerais). O perfil dos empregados é caracterizado como: Coordenador Administrativo com 17 anos de trabalho na empresa, Analista Administrativo e Ex-Líder de produção com 9 anos de trabalho na empresa, Supervisor de Produção com 8 anos de trabalho na empresa, Supervisor de Produção com 23 anos de trabalho na empresa, Advogado com 2 anos de trabalho na empresa e Engenheiro de Qualidade com 7 anos de trabalho na empresa.

Para esta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso e o estudo de campo, pois, é fomentada pela coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de identificar o perfil de cultura dos empregados da empresa e identificar os impactos da transformação cultural sob a ótica da liderança da empresa. O roteiro de entrevista foi adaptado das escalas de Bonavia, Prado e Hernández (2010) e Lucena e Oliveira (2010).

Gil (2002) define o estudo de caso com um estudo profundo e exaustivo de objetos, de forma que é possível identificar detalhadamente o seu conhecimento, característica esta que o difere dos demais métodos. Além disso, aponta que a distinção entre o fenômeno e o contexto, nas ciências sociais, representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores.

Segundo Gil (2002) o estudo de campo focaliza uma comunidade que não necessariamente é geográfica. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Para a análise de dados foi utilizada técnica da análise de conteúdo, pois se baseia nos estudos de cultura organizacional e o impacto da liderança neste processo, abordada por Schein (2009) para identificar as características culturais oriundas na transformação cultural da organização.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Caracteriza-se, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens.

4. Resultados e Discussões

A análise de dados revelou aspectos e resultados característicos para cada um dos níveis, conforme abordado por Edgar Schein.

Referente aos artefatos visíveis, a empresa instituiu mudanças significativas. Houve integração das marcas na comunicação da empresa e padronização dos veículos de comunicação. A informação é veiculada da mesma forma através de quadros de aviso e informativos internos integrados.

O código de ética é integrado nos dois sites. Este artefato aborda os valores instituídos no Mapa Mental. O Mapa Mental é um documento que estabelece os pilares do programa de transformação cultural: Valores, Arquétipos, Missão, Renovação da Cultura, Comportamento, 'Ser Aprendiz é'. A ferramenta objetiva transmitir aos empregados à nova estratégia da empresa, de acordo com um compromisso comum. Todos os entrevistados afirmaram que conhecem o código de ética instituído na empresa e possui o mapa mental exposto em sua área de trabalho. Além disso, o código de ética está inserido no treinamento de integração, ou seja, todo e qualquer novo empregado contratado pelo grupo, possui contato com os valores compartilhados pela instituição no primeiro dia de trabalho. Entretanto, alguns dos empregados de cargo de liderança ainda identificam dificuldades na disseminação desse código.

Existe um código de ética para os dois sites, porém, hoje não é tão divulgado quanto antes. Antes havia treinamentos frequentemente para reforçar, mas hoje o empregado tem contato com o código de ética somente no treinamento introdutório. Ainda é um ponto a melhorar. (Supervisor de Produção)

A rotina é caracterizada por ritos e rituais, através de reuniões frequentes entre as lideranças e seus times, considerando como equipe única as pessoas que trabalham nos dois sites. Os empregados da produção, três dos entrevistados, indicaram que realizam diariamente o Diálogo Diário de Segurança (DDS), ou seja, o contato direto entre os supervisores com os operadores durante a troca de turno. Este rito ocorre na sala de reuniões, com duração de aproximadamente 10 minutos e aborda assuntos referentes à segurança e comunicação interna. Os empregados do administrativo, dois dos entrevistados, indicaram que realizam semanalmente o Contato de Valor, ritual instituído na reunião setorial da equipe, com duração de 10 minutos e aborda assuntos relacionados aos valores da empresa.

Além disso, algumas ações de ganho rápido foram implementadas como a troca de placas de sinalização externa das duas unidades. Na unidade de Belo Horizonte havia placas de privativo para os superintendentes das áreas, ou seja, a hierarquização da empresa era ressaltada nos símbolos. Atualmente, a empresa está passando por um processo de mudança neste aspecto.

O critério de sinalização da empresa corrobora com a definição de Hofstede (2001), pois, indica a existência de privilégios e autoridades pessoal aceita e vista como natural, além de retratar de forma visível a distância do poder.

Outra característica marcante referente à marca da empresa é o uniforme. Há o uniforme para os empregados do administrativo e o uniforme para os empregados da área de produção, considerado também um EPI. Todos os entrevistados indicaram que a empresa possui uniforme, entretanto, não é obrigatório. Dessa forma, somente o uniforme considerado como um EPI é obrigatório. Os uniformes do administrativo foram unificados e a primeira remessa foi entregue no segundo semestre de 2018. Em contrapartida, o crachá também é considerado um artefato visível da marca, este já foi padronizado nas duas unidades. Esta ação é citada como uma ação de ganho rápido, *'Quick Wins'*, devido baixo valor de investimento e alto valor cultural.

Uma das diferenças mais significativas diz respeito ao design do ambiente físico das duas unidades.

Ainda existem diferenças gritantes nos dois sites. Quando iniciou, há 11 anos atrás, a empresa do interior tinha orçamento somente para prédios, mas o orçamento estorou ao ser investido em tecnologia. Mantiveram-se os prédios da obra. Na empresa da capital, instituída há 60 anos atrás, uniu-se todo o corpo administrativo em um edifício denominado Centro Administrativo (CA). O *design* do ambiente físico é um fator de orçamento. (Coordenador Administrativo)

Os edifícios da empresa estabelecida há mais tempo é mais estruturada, devido ao tempo, enquanto a empresa instituída há menos tempo, ainda está em processo de evolução e transformação.

A linguagem utilizada é claramente diferenciada através das divergências entre áreas, ou seja, a área administrativa possui uma linguagem formal, diferente da área de produção, que possui uma linguagem informal. Esta divergência é devido ao público que constitui as áreas.

Para o trabalho é utilizado a linguagem formal, bem como para representação institucional. Para o cliente, é utilizada a linguagem informal, para adaptar ao cliente interno, que no caso utiliza-se a linguagem coloquial. É necessário que a comunicação possa fluir bem com o cliente. (Advogado)

Estes artefatos citados reafirmam o que foi citado por Schein (2009), o nível de artefatos visíveis são todos os produtos que são visíveis ou audíveis em um grupo.

Finalmente é importante ressaltar a padronização dos processos, em que alguns dos processos tornaram-se institucionais, como o Sistema de Gerenciamento do grupo, elaborado para alcançar, sustentar e melhorar o desempenho geral da empresa. Uma das ações mais significativas foi a implantação da metodologia A3 como ferramenta oficial para análise e solução de problemas. O A3 dimensiona a questão a ser resolvida com o uso adequado da metodologia DMAICS (Definir, Medir, Analisar, Implementar, Controlar e Sustentar). Esta ferramenta está disponível no sistema de gestão unificado.

Schein (2009) indica que os valores compartilhados estão relacionados aos valores instituídos pela organização, ou seja, está diretamente relacionado às normas e padrões de comportamento estabelecidos pela empresa.

Dessa forma, é possível afirmar que, no que se refere aos valores compartilhados, algumas ações foram instituídas, tais como: melhoria contínua no cascadeamento de informações estratégicas em todos os níveis; igualdade no tratamento de empregados das duas plantas; melhoria no estabelecimento de metas corporativas e individuais; melhoria no

acompanhamento de metas; esforço comum no objetivo de “fazer mais, com menos recurso”; unificação da gestão da Segurança do Trabalho nos dois sites, uma vez que se trata de um dos valores compartilhados da empresa; cumprimento de metas de desempenho dentro do planejado; revisão de fluxos, processos e cumprimento de normas; cumprimento da legislação nos processos de junção das usinas; informação clara a todos os *stakeholders* sobre o processo; reuniões periódicas com equipes dos dois sites, pesquisas de opinião nas áreas de produção e bate-papo com a diretoria nas áreas.

O bem-estar, a comodidade, a disposição e o conforto dos funcionários são avaliados como uma preocupação constante da empresa, através de ações participativas dos empregados, entretanto, um dos entrevistados indicava que:

O turno da produção precisa ser revisado, pois, o turno fixo é cômodo para os colaboradores que atuam durante o dia. Os empregados do turno 3 (00:00 às 07:45) não possuem vida social, pois, a qualidade do sono não é a mesma, não há vida social fora da empresa. O alinhamento e o nivelamento de informações no turno rotativo é melhor. (Supervisor de Produção)

É possível identificar que os líderes dão autonomia para os empregados atuarem na solução de problemas, pois todos os entrevistados indicaram que a maioria dos seus subordinados atua com pró-atividade para a solução de problemas.

Além disso, todos os entrevistados indicam que a organização possui local adequado para capacitação e treinamento. Existe o Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) para desenvolver os empregados. Trata-se de um mecanismo que analisa os *gap's* individuais e desenvolve os colaboradores através do treinamento.

Os líderes alocam recursos por necessidades, ou seja, através da demanda da área. O Coordenador Administrativo indica que: “os recursos são alocados sob demanda. Os recursos de pessoal são alocados e distribuídos de acordo com a maturidade e perfil da minha equipe. Quanto mais maduro, maior a demanda. Atento para não frutar, mas puxar da zona de conforto.”

Entretanto, um dos entrevistados da área de produção afirma que “passo a necessidade de alocação dos recursos para o meu coordenador.” (Supervisor de Produção)

Alguns programas são desenvolvidos regularmente para aumentar a satisfação dos empregados, como as pesquisas de satisfação dos colaboradores. Os entrevistados afirmaram que todos os seus subordinados acreditam que podem promover melhorias, e por este motivo são realistas nas respostas. Estas pesquisas são realizadas online ou em campo, quando se trata de um assunto específico.

É possível identificar também que, esta ação promove maior acesso a informações, além de aguçar o interesse do empregado através do reconhecimento de que ele também é voz ativa na organização. Motta (2001) indica que a participação encoraja o indivíduo a comunicar, discutir, fazer sugestões e interessar pelo processo.

Os líderes utilizam recursos para realizar a gestão de pessoas, ao selecionar, recrutar, promover e demitir empregados. O conhecimento técnico é valorizado pela instituição. Entretanto é possível identificar algumas divergências nas afirmações. O Supervisor de Produção indica que: “para recrutar prefiro optar por pessoas novas, são pessoas com menos oportunidades, devido à falta de experiência, entretanto, é possível moldar de acordo com o desejado pela área.”

O entrevistado Analista Administrativo / ex-líder de produção indica que: “seleciono empregados através do perfil do candidato de acordo com os valores que o gestor julga necessário, pois, o *GAP* técnico podemos trabalhar com o treinamento, o perfil e o comportamento é mais difícil.”

Semelhante ao posicionamento do Engenheiro de Qualidade: “julgo importante o relacionamento, trabalho em equipe e comportamento.” Este entrevistado indica que: “para recrutar, avalio a experiência anterior e a escolaridade. Para promover e demitir utilizo o mecanismo da avaliação de desempenho. Mesmo em larga escala, quando solicitado, o critério utilizado são os com menor desempenho na avaliação.”

O Coordenador Administrativo indica que contrata por conhecimento técnico e comportamento. Para promover utiliza o mecanismo de meritocracia. E para demitir, utiliza o critério de desempenho ou conduta incorreta.

Finalmente, alguns empregados indicam que a “paternidade” ainda existe na empresa. Muitos não querem ser vistos desta forma, e desejam ser referenciados somente como um exemplo a ser seguido, entretanto, é possível identificar que alguns gestores atuam com esta conduta.

No que se refere aos pressupostos básicos é possível identificar que os empregados possuem informações sobre o crescimento e o desenvolvimento recente da empresa após a união das usinas pelos meios de comunicação informais. Uma das ações instituídas na nova empresa, após a fusão, foi o Informe da Liderança – acontece mensalmente entre os gerentes e seus subordinados para repassar informações da situação da empresa no atual momento. Além disso, é importante sinalizar que esta ação faz parte também de um dos ritos e rituais da empresa. “Esta ação foi instituída, pois foi a principal queixa dos empregados na pesquisa de clima e grupo focal.” (Coordenador Administrativo).

Vale ressaltar que esta ação que foi instituída, o Informe da Liderança, corrobora com o que foi citado por Motta (2001), em que a comunicação assume o papel principal na condução dos líderes no processo de mudança. É possível identificar que esta ação promove maior acesso

Os resultados encontrados na dimensão dos pressupostos básicos confirma a dimensão de Schein (2009), em que define que o nível de pressupostos básicos determina como os grupos percebem, pensam e sentem.

A empresa divulga os resultados trimestralmente via plataforma *online* – “*Inside*”. Atua com ações de contribuição e reconhecimento dos seus empregados, através da ferramenta de melhoria ou os Grupos de Melhoria Contínua – grupos formados por pessoas com funções e habilidades diferentes, que se reúnem e utilizam metodologias de resolução de problemas. Além disso, há também o Programa SIM, que faz parte do Sistema Integrado de Gestão e tem sido responsável por mudanças significativas no ambiente de trabalho e nos resultados. Os vencedores da Melhoria Contínua, ciclo 2016, reconhecidos em 2017, foram contemplados com uma viagem para os principais pontos turísticos da França.

A maioria dos líderes entrevistados indica que recuperam informações arquivadas para tomada de decisão. Por se tratar de uma empresa siderúrgica é necessário avaliar a situação e identificar se já aconteceu anteriormente para a solução de problemas e tomar decisões. Há uma tendência para agir igual, entretanto, é necessário fazer uma leitura do cenário. Alguns setores em específicos devem tomar decisões baseadas em precedentes. O principal meio de pesquisa dos históricos são os *e-mails* e relatórios.

Vale ressaltar que os empregados ainda possuem alguns “macetes” na execução das atividades. Muitos deles indicam que não é correto, mas ainda acontece com frequência. Identifica-se que é função do líder identificar esses vícios e tentar corrigi-los. Para a área de produção, existem procedimentos operacionais e procedimentos de segurança para executar determinadas atividades, entretanto, os empregados agem da forma que julgam mais prática. Entretanto, todos informaram que não há restrições para os colaboradores quanto às sugestões para alterações dos procedimentos, uma vez que estes são feitos para os próprios executores. Para isto, o espaço concedido para que as soluções, os problemas e os novos aprendizados compartilhados sejam discutidos nos ritos e rituais citados anteriormente.

Isto é reafirmado por Schein (2009) quando atribui aos fundadores ou líderes o processo de moldagem da cultura organizacional, ao desenvolverem procedimentos para a solução de problemas e imprimir sua visão de mundo aos demais empregados.

Cada gestor possui seu estilo de liderança, entretanto, a organização promove capacitação e treinamento para os gestores, abordando estilo, gestão e comportamento, papéis que devem ser seguidos. Esta capacitação é avaliada através de prospecção no início e fim, uma vez que os subordinados são submetidos a uma pesquisa através de um questionário para avaliar o modelo de gestão estabelecido. Isto reafirma o que foi citado por Fairhurst (2009), ou seja, que os líderes devem desenvolver sua linha estratégica através dos *slogans*, símbolos e histórias de sucesso ou heroísmo. O líder é o engajador da equipe no processo de mudança em todo e qualquer cenário.

As dimensões estabelecidas por Schein (2009) estão diretamente ligadas aos principais mecanismos de fixação utilizados pela liderança e os mecanismos de articulação secundária e de reforço, também citados pelo autor.

5. Considerações finais

Todas as empresas, independente de tamanho, segmento e faturamento, possuem a cultura instituída, formalmente ou não. Todos os indivíduos possuem os seus valores, entretanto, ao imergir em um grupo de pessoas, criam-se pilares coletivos. Dessa forma, os valores da organização e do indivíduo devem ser compatíveis, pois é necessário que haja engajamento de ambas as partes em um mesmo compromisso comum.

O processo de transformação cultural é um processo que demanda tempo e deve ser instituídos com resultados esperados em longo prazo. A empresa instituiu novos valores a serem seguidos, entretanto, faz-se necessário um investimento ativo nas competências de gestão da liderança, para engajar os subordinados no processo de transformação cultural. Além disso, é possível identificar que há um processo intenso de mudança, pois, as pessoas, estão mais proativas, com comunicação aberta, e líderes mais próximos de seus subordinados. Entretanto, as características da empresa mais antiga ainda prevalecem sob o modelo estabelecido na nova cultura organizacional, pois, a grande maioria dos líderes indicados foi alocada desta.

É necessário que a empresa desenvolva sua marca após a transição, um exemplo disto é a padronização de uniformes. Os artefatos visíveis são considerados como o primeiro nível de contato com a cultura organizacional. Por este motivo, para que os indivíduos se tornem parte do processo de transformação cultural e estejam engajados no mesmo, não havendo diferenciação de empregados alocados em plantas divergentes, este investimento é considerado relevante para o processo da instituição da nova cultura organizacional.

Vale ressaltar também que ainda existe uma grande divergência no entendimento do conceito de cultura entre os empregados do administrativo e os empregados da produção. Os empregados do administrativo possuem uma perspectiva mais abrangente das ações instituídas no processo de mudança cultural do que os empregados da produção. Faz-se necessário um alinhamento no desenvolvimento das lideranças para que as mesmas se tornem equivalentes no que diz respeito à dimensão de cultura organizacional.

O tamanho da amostra para coleta de dados pode ser apontado como uma dificuldade encontrada, pois, a empresa possui um elevado número de cargos de liderança para gerir aproximadamente 5.900 empregados. Sugere-se que nos próximos estudos seja efetuada uma pesquisa com uma amostra maior, possivelmente também de caráter quantitativo.

A contribuição dessa pesquisa na prática gerencial é dispor de um conhecimento capaz de alavancar a vantagem competitiva.

Para o pesquisador, esta pesquisa contribui para a abrangência do conhecimento tácito sobre a cultura organizacional. Entretanto, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para cobrir lacunas que se relacionem com outros elementos relacionados à transformação da cultura organizacional. Pesquisas adicionais que envolvam outros segmentos econômicos, para agregar conhecimento ao tema abordado, explorar o conceito do termo “cultura organizacional” e subsidiar acadêmicos e gestores.

6. Referências

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

BARROS, B. T. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BONAVIA, Tomás; PRADO, Vicente J.; HERNÁNDEZ, Alejandra García. Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. **Revista Summa Psicológica UST**, v. 7, n. 1, p. 15 - 32, 2010.

CALDAS, M. P.; WOOD, T. **Comportamento organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

FAIRHURST, Gail T. Considering context in discursive leadership research. **Human Relations**, 62(11), p. 1607-1633, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726709346379>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**: construindo empresas brasileiras de sucesso – estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2001.

KLUCKHOHN, C. K. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In: T. Parsons and E. A. Shils (Eds.). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.

LOPEZ, S. H. Culture change management in long-term care: a shop-floor view. **Politics & Society**, vol. 34. Issue 1, p. 55-80, March 2006.

LUCENA, Lidiane de Medeiros; OLIVEIRA, José Arimatés de. Cultura organizacional em hospitais privados de Natal/RN. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 4. n. 1, p. 16-28, jan./abr. 2010.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

MORIN, Edgard. Complexidade e ética da solidariedade. In CASTRO, G. *et al.* **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

RUBEN, G.; SERVA, M.; CASTRO, M. L. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. 68-80, maio/jun. 1996.

REVISTA EXAME. IABr revisa para cima projeção de produção de aço em 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/iabr-revisa-para-cima-projecao-de-producao-de-aco-em-2018/>> . Acesso em: 4 jun. 2018.

REVISTA EXAME. Produção industrial cresce em dez dos 15 locais pesquisados pelo IBGE.

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/producao-industrial-em-sp-sobe-08-em-abril-ante-marco-diz-ibge/>> . Acesso em: 4 jun. 2018.

SANTOS, C. M. B. N. Expatriadas nos Estados Unidos: desafios e conquistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: EnANPAD, 2003. p. 1-16

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa alfa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30.; 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: EnANPAD, 2006. p. 1-16.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 1rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. (Tradução resumida feita por Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica feita por Humberto Mariotti). São Paulo: Atlas, 2009.

SOHMEN, Victor S. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, 8(1), p. 1-14, 2015

Apêndices

Roteiro de Entrevista Artefatos Visíveis

1. Existe um código de ética que orienta o comportamento e ajuda a distinguir as ações corretas? Você sabe se ele é unificado nos dois sites?
2. Vocês utilizam algum rito/ritual no dia-a-dia da empresa (DDS, Ginástica Laboral, Orações etc)?
3. Na empresa é utilizada alguma linguagem coloquial (informal, gírias), ou formal, ou específica?
4. Você consegue identificar alguma diferença no *design* do ambiente físico, fachadas, edifícios dos dois sites?
5. Os empregados da empresa utilizam uniforme de trabalho? Há diferença nos dois sites?
6. Como é o crachá utilizado pelos empregados da empresa?
7. A empresa realiza celebrações/cerimônias/festividades periodicamente?
8. Como a empresa utiliza a tecnologias de informações e processos? Os sistemas são integrados ou segregados por unidade?
9. A empresa possui locais adequados para treinamento e desenvolvimento dos profissionais?
10. A empresa tem exposto imagens religiosas, fotografias dos fundadores e outros?
11. A empresa possui placas de sinalização?

12. O mapa mental está exposto na sua área de trabalho?
13. Todos os membros da equipe conhecem o organograma da empresa, bem como quem são os seus superiores?

Suposições básicas

1. Os empregados possuem acesso às informações sobre o crescimento e o desenvolvimento recente da empresa, após a união das usinas pelos meios de comunicação informais? A linguagem utilizada é clara e de fácil entendimento?
2. Você recupera informações arquivadas para a tomada de decisão?
3. Como os seus subordinados agem quando necessitam de informações específicas? Eles sabem que as terá?
4. Os empregados utilizam de "macetes" na execução de suas atividades?
5. As soluções, os problemas e novos aprendizados são compartilhados e discutidos em reuniões, diálogos, e reflexões com os empregados?
6. Existe um estilo de direção característico com um conjunto de práticas de gestão formalizadas?
7. Existe um conjunto de valores, princípios e políticas claros e consistentes que regem a forma como é conduzida a empresa?
8. Os empregados têm total conhecimento dos procedimentos operacionais e procedimentos de segurança de acordo com o conhecimento que é exigido pelo seu cargo?
9. Há algum mecanismo para premiar a equipe quando atingem metas pré-estabelecidas?
10. Quando existem problemas, inicialmente os envolvidos no processo trabalham para encontrar soluções, ou imediatamente há intervenção do gestor?

Valores e crenças organizacionais

1. Você sabe quais os valores compartilhados instituídos pela nova VSB?
2. As necessidades pessoais assim como o bem-estar/ comodidade/ disposição/ conforto dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa?
3. Há algum mecanismo para desenvolver os empregados?
4. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos?
5. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades apreciadas?
6. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como um valor? Se sim, consegue identificar?
7. Cada membro crê que pode ter um impacto positivo no grupo? Ou os membros do grupo se isentam de autonomia e apenas exercem o que é designado?
8. Quais os mecanismos que você utiliza para alocar recursos?

9. O trabalho é organizado de modo que cada pessoa entende a relação entre a atividade e os objetivos da empresa?
10. A autoridade é delegada de forma que as pessoas possam atuar por si próprias?
11. A capacidade das pessoas é vista como uma importante fonte de vantagem competitiva?
12. Qual o principal critério utilizado para recrutar, selecionar, promover e demitir?
13. Os chefes imediatos são como “pais” para os empregados?
14. As relações entre os empregados e membros do estratégico são cordiais e amigáveis?