

## A cultura organizacional e seus impactos na formação das estratégias empresariais



<https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-116>

### Leda Maria da Silva Senra Costa

Grau de formação: Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial

Instituição Acadêmica: Centro Universitário de Barra Mansa

E-mail: Leda.senra@gmail.com

### 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 formação 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, 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 substancialmente o processo de formação das estratégias organizacionais nas empresas pesquisadas. Essa influência decorre, em especial, nas duas empresas, de uma busca permanente por alta qualidade (valor dominante) de produtos e serviços fornecidos; de uma forte interação social entre os colaboradores; e de uma relativa uniformidade de comportamento e pensamento, que acabam se traduzindo no entendimento de estratégia como uma perspectiva coletiva.

**Palavras-chave:** Estratégia, Cultura, Siderurgia.

## 1 INTRODUÇÃO

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.

Para Hitt et al. (2002) a competitividade é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando uma empresa implementa uma estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ele terá obtido uma vantagem competitiva sustentável. Para Mintzberg et al. (2000), o processo de formulação de estratégia empresarial é um processo interativo de análise da presente configuração organizacional e da necessidade (ou não) de mudança. Como configuração organizacional se entende o conjunto formado por estratégia empresarial (visão de futuro, posicionamento, programas, produtos),



organização (cultura organizacional, estrutura, sistemas, pessoas) e ambiente externo. Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou uma pessoa, mas mudar uma visão ou a cultura organizacional requer um tratamento complexo.

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) afirma 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. Esse autor define a cultura como convicções compartilhadas pelos altos executivos de uma empresa, acerca de como eles se autogerenciam, gerenciam seus funcionários e como eles deveriam conduzir os negócios. Essas convicções são frequentemente invisíveis à alta gerência, mas têm um forte impacto em seus pensamentos e ações.

Alves conceitua a cultura da empresa como:

“Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente 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 que se possa compreender a cultura de uma organização, Freitas (2007) considera que é preciso observá-la a partir de três diferentes níveis: a) o nível dos artefatos e das criações, que considera os modelos de comportamentos invisíveis e visíveis, a maneira como as pessoas se vestem, etc., os quais, 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.

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”.



Para Hofstede (1997), a cultura organizacional pode ser encarada também como o universo cultural formado por 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.

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

Dessa forma, pressupondo que os valores, provenientes da cultura organizacional, podem influenciar de forma relevante a formação da estratégia organizacional, essa pesquisa buscou responder à seguinte questão: Como a cultura organizacional influencia o processo de formação de estratégias empresariais?

## **2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Padoveze e Benedicto (2005) afirmam que a cultura organizacional é um fator determinante no 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 a 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.

Segundo 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. A mesma autora ressalta ainda 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.

Silva e Zanelli (2004) mencionam que as identidades dos indivíduos nas organizações são formadas a partir de seu ingresso na 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) enfatiza que os valores da empresa se caracterizam por: serem fruto de uma construção coletiva; constituírem algo desejável, acessível e factível para um grupo; representarem um guia para seleção de alternativas; e possuírem caráter integrador e orientador. Assim, eles refletem uma concepção racionalizada do que é considerado 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.

Bernoux (1995) destaca que 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 irá aderir a esta. Ao contrário, se existe uma oposição entre esses sistemas de valores, ela cria uma situação divergente e provoca uma falta de compreensão, 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.

No que concerne a estratégias empresariais, um plano estratégico pode ser enxergado com 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 e SCHÖN, 1996). Entretanto, não é a forma documental do plano que dá coerência às ações, e sim a reflexão provocada pelo mesmo. Em outras palavras, 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 mais fácil, mas ela não pode, por si só, assegurar o êxito. De qualquer modo, a implantação bem sucedida 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 ( WRIGHT et al., 2000)

Austin (1990) 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, 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 (PANT e LACHMAN, 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.

Investigar as relações entre o estilo de liderança e a cultura organizacional muitas vezes 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 para desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente 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, desse mesmo modo, uma função interpretativa, isso porque atuam como pontos primários de referência para o modo como 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 os artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização. (MORGAN, 1996).

As decisões que geram as estratégias empresariais (linhas de ação duradouras para orientar as ações) se reportam aos objetivos centrais que ajudam a enxergar além das tarefas cotidianas. De sua



parte, a fixação dos objetivos deve nos dizer o que devemos fazer para nos tornarmos aquilo que “desejamos ser” (JARZABKOWSI, 2004).

Para Mintzberg et al. (2000, p. 195), a cultura organizacional é a mente da organização, o conjunto de 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 é proporcional ao grau com o qual ela ilude a consciência do “aculturado”. Por ser específica à organização e existir abaixo do nível consciente, ela é frequentemente considerada um recurso difícil de ser copiado. A formulação de estratégias empresariais recebe forte influência dos valores dominantes em uma organização, tais como, entre outros, forma de atendimento, grau de qualidade, grau de inovação.

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 inicialmente 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, aqueles autores propõem um modelo contingencial de planejamento estratégico que procura compatibilizar o estágio organizacional (ciclo de vida) e os tipos de culturas gerenciais 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, pois 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 com frequência não podem ser considerados realmente valores, e valores compatíveis apenas como um tipo de ambiente impedem as mudanças necessárias em um ambiente instável.

Mintzberg et. al (2000) preocupam-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. 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. 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, como perspectivas, as estratégias estabelecidas 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) 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, proveem 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 (CARTWRIGHT e COOPER, 1996; MARTIN, 2006).

A cultura organizacional, de acordo com 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 esses



autores, 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.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é fundamentada em um estudo de dois casos, realizados no campo, apoiado em pesquisa bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, e com finalidade descritiva (YIN, 2003). Os casos estudados foram duas empresas do setor siderúrgico (denominadas Mega e Alfa).

Para coleta das evidências no campo foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas – 10 na empresa Mega e 8 na empresa Alfa - gravadas em mídia digital, com gerentes de nível médio de vários setores das empresas. Além disso, as entrevistas foram trianguladas com a análise documental

Para o tratamento dos dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo, 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).

### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 O SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO

O setor siderúrgico nacional é formado por 25 usinas comandadas por 11 empresas.. A produção brasileira de aço bruto, estimada pelo IBS - Instituto Brasileiro de Siderurgia é superior a 34 milhões de toneladas, com vendas internas superiores a 20,6 milhões de toneladas de produtos acabados e semi-acabados.

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%. A previsão de investimentos no setor, entre 2005 e 2010, é de US\$ 12,5 bilhões, com a finalidade de alcançar a capacidade instalada de 49,7 milhões de toneladas no final desse período. 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.

Todo esse investimento é guiado por processos de gestão que buscam reafirmar a responsabilidade social das empresas e levam em conta a busca da sustentabilidade . 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.

## 4.2 EMPRESA MEGA

### 4.2.1 Dados gerais

A Empresa Mega, de capital aberto, pertence à Unidade de Negócio Aço de seu grupo controlador e encontra-se hoje entre as três maiores produtores de aços longos do País. 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. Seus produtos destinam-se, basicamente, aos mercados de construção civil e construção mecânica. 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).

### 4.2.2 Ações Estratégicas

A 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, caracteriza uma ação alinhada a uma estratégia de penetração no mercado, à base de 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, aumentando sua produção para o patamar atual de cerca de 450 mil t/ano de produto acabado, além da construção de uma nova linha de lingotamento contínuo com investimento de R\$ 250 milhões.

Também fica caracterizado seu compromisso com uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de novos produtos (para mercados já existentes), quando a empresa investe no lançamento, em 2006, de telas e treliças, que aumentaram seu faturamento em 27%.

Verificou-se que a empresa, em termos de competição, persegue a estratégia de diferenciação em qualidade quando investe em um programa de Qualidade Total, contratando uma consultoria para conduzir o processo e treinar um grupo de empregados, que foram qualificados para serem os disseminadores dos conceitos. Ressalte-se 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 tem sido a constante tentativa de obtenção de menores custos (e preços finais), resultado de seu investimento em nova tecnologia, passando a usar o aço reciclado como principal matéria-prima na fabricação do aço, um insumo de menor preço que o usado anteriormente.



O grupo controlador possui um mapa estratégico que define os objetivos fixados para a Unidade de Negócios Aço, ao qual pertence a Empresa Mega. A partir dos objetivos estratégicos descritos no mapa, a empresa define ações estratégicas juntamente com seus respectivos planos de ação, sendo que cada objetivo estratégico é monitorado através de indicadores de desempenho e metas.

#### 4.2.3 Cultura Organizacional

Desde 2002, o sistema de gestão do grupo controlador é responsável pelo aprimoramento e pela administração dos principais processos da Unidade de Negócio Aço. 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. 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.

Ações do grupo controlador se fizeram presentes em apoio a melhorias tecnológicas (modernização de máquinas e equipamentos, informatização, etc), bem como em ações para buscar o equilíbrio nas relações humanas no trabalho. Essas últimas envolveram a troca de postos gerenciais para obtenção de uma nova visão do empregado como parte integrante de um processo dinâmico e com variados desafios. Profissionais das unidades de negócio, organizados em equipes temáticas, são responsáveis pela identificação de processos comuns e pela estruturação e implantação de projetos, com a missão de institucionalizar competências de classe mundial nos processos da empresa.

O sistema de gestão acima mencionado, que é seguido pela Mega, fundamenta-se em cinco princípios:

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

Entendendo 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, a empresa nutre um estilo gerencial em permanente busca por transparência no relacionamento pessoal. Assim, seu ambiente de trabalho favorece o 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 um processo de incentivo ao desenvolvimento pessoal, que compreende treinamento e desenvolvimento para melhor uso de seus conhecimentos. O ambiente é favorável e receptivo à implantação de novas tecnologias bem como ao desenvolvimento individual, que é implementado através de concessão de bolsas para os empregados e de rotatividade de gestores. Esse novo ambiente permite o desenvolvimento das pessoas e a revisão de práticas e padrões, adequando-os a objetivos de alto desempenho.

## 4.3 EMPRESA ALFA

### 4.3.1 Dados gerais

O controle da empresa é 100% familiar, e o modelo de gestão utilizado coloca a família controladora nas principais posições de sua estrutura organizacional. Seus principais produtos são rolos, chapas, barras e perfis. Executa também serviços de corte longitudinal, corte transversal em barras, perfis e decapagem, sendo pioneira no corte transversal em bobina grossa. Instalada em local próximo a duas grandes metrópoles, permite fácil acesso aos seus clientes, destacando-se pelo atendimento individual e personalizado a seus clientes industriais. 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, vem o longitudinal, que abrange bobinas, barras e perfis. Atende principalmente aos mercados automotivo e de linha branca.

### 4.3.2 Ações Estratégicas

Ações estratégicas de crescimento do tipo orgânico estão presentes por meio de investimentos na expansão de sua capacidade de prestação de serviços de beneficiamento, como é o caso da criação de uma linha de decapagem para limpeza de chapas. Tal investimento responde às solicitações decorrentes de parcerias desenvolvidas com as principais usinas siderúrgicas do País. Outra ação estratégica, também alinhada com crescimento orgânico, pode ser vista quando a empresa Alfa investiu em novos equipamentos, como a serra para corte de alumínio e a máquina para cortes transversais.

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 aumento de oferta de um perfil conhecido como 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, um investimento da ordem de R\$ 150.000,00, para apoiar seus processos 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.

Finalmente, pode-se mencionar também a aliança estratégica 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.

### 4.3.3 Cultura Organizacional

Existe uma preocupação muito grande com as pessoas. O trabalho conjunto, o respeito às regras e a troca de informações são elementos reforçadores de parcerias internas. Entretanto, apesar do respeito e incentivo para as colocações pessoais ainda existe alguma restrição às críticas construtivas. O estilo gerencial preponderante procura transparência no relacionamento pessoal, mas a comunicação interna ainda apresenta inconsistências, como a dificuldade em manter a integridade da informação através dos níveis hierárquicos; e também, a presença de alguns aspectos disfuncionais na comunicação informal.

Buscando aumentar o comprometimento de todos com relação aos desafios pretendidos, ações voltadas para a divulgação de seus objetivos são realizadas através de canais de comunicação, como informativos de circulação interna e sistema interno de TV. A participação dos trabalhadores na melhoria dos processos é incentivada através de urnas colocadas na entrada de cada galpão. Caso a idéia seja implantada, 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.

Realizou uma mudança estrutural, com a redução de níveis hierárquicos de seis para três, que facilitou sobremaneira seu processo de decisão, bem como estimulou o relacionamento interpessoal..

A partir do entendimento da responsabilidade solidária de todos nos resultados da empresa, os gerentes compartilham mensalmente a análise de indicadores, como a satisfação do cliente, índice de defeitos e taxa de produtividade. A estratégia não é divulgada com clareza, mas as metas são definidas em conjunto.

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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados permitiu elaborar algumas reflexões acerca da influência da cultura organizacional sobre o processo de formação de estratégias empresariais nas empresas pesquisadas.

### 5.1 EMPRESA MEGA

- 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 esses 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 trabalhadores 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 aos empregados, mas também aos clientes e à sociedade em geral.

### 5.2 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 presentes 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.



## REFERÊNCIAS

- 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. CD-Rom. Foz do Iguaçu (PR): ANPAD, 1998.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning II: theory, method, and practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- AUSTIN, J. E. Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques. New York: Free Press, 1990.
- BERNOUX, P. La sociologie des entreprises. Paris : Seuil, 1995.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures. 2.ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1996.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison – Wesley, 1982.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.
- Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.
- HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON R. E. Administração estratégica. São Paulo: Thomson, 2002.
- HOFSTEDE, G. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. Organization Studies, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- KILMANN, R. H. Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. California Management Journal, v. 28, n. 2, p. 95-109, 1986.
- MARTIN, G. Managing people and organizations in changing contexts. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. O processo de estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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.



- PANT, P. N.; LACHMAN, R. Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, v. 35, p. 195-212.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 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, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.
- WATERMANN, J. R. *O fator de renovação*. São Paulo: Harbra, 1989.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.