



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Abner Gomes da Silva

CULTURA ORGANIZACIONAL:
Uma análise sobre como a cultura pode influenciar no desempenho das
empresas.

Americana, SP.
2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Abner Gomes da Silva

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Uma análise sobre como a cultura pode influenciar no desempenho das empresas.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do (a) Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.
Área de concentração: Estudos organizacionais

Americana, SP.
2016

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S578c SILVA, Abner Gomes da
Cultura organizacional: uma análise sobre como a cultura pode influenciar no desempenho das empresas. / Abner Gomes da Silva. – Americana: 2016.
55f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Sociologia organizacional 2.Cultura organizacional I. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.03

Abner Gomes da Silva

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Uma análise sobre como a cultura pode influenciar no desempenho nas empresas.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, 07 de dezembro de 2016.

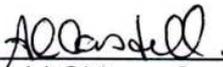
Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
FATEC – Americana, SP.



Paula da Fonte Sanches (Membro)
Mestre
FATEC – Americana, SP.



Annahi Ciriano Castellano (Membro)
Graduada
FATEC – Americana, SP.

RESUMO

Este trabalho buscou apresentar a possível relação entre cultura organizacional e sua influência no desempenho corporativo. Para identificar essa relação foi realizada uma pesquisa bibliográfica inicialmente, apresentando alguns conceitos sobre cultura organizacional, sua formação em um grupo, os aspectos que a influenciam, desempenho e algumas maneiras de medir a performance corporativa. Após a apresentação bibliográfica, foi utilizada a metodologia de estudo de caso em uma empresa do segmento industrial por meio de entrevistas aos gestores sobre a cultura e o desempenho, buscando identificar as características desta cultura organizacional e quais as possíveis relações com o desempenho desta empresa. Foi possível identificar que a empresa desenvolveu sua cultura de acordo com as características comuns aos grupos sociais, onde, a posição de liderança impõe suposições aos membros e assim ao enfrentar situações em que esses pressupostos são dados como certos passam a fazer parte da rotina tornando-se algo cultural. Esta mesma cultura analisada no caso estudado ajudou ao desempenho inicial em seu mercado de atuação, no entanto, em um determinado momento em que o ambiente deste mercado muda a cultura não permite com que a companhia se adapte a essa mudança trazendo assim problemas que refletiram diretamente no desempenho econômico e identificando que atualmente a empresa vive um processo de transição e mudança cultural.

Palavras-Chaves: Estudos organizacionais; cultura organizacional; desempenho.

ABSTRACT

This paper seeks to present the possible relation between organizational culture and its influence in business performance. A bibliographic research was made to identify this relation, showing some concepts about organizational culture, its formation in the group, the aspects that influence its, performance and some ways to measure the corporative performance. After this bibliographic presentation, it was used the methodology of case study in a company of industrial segment. This study was realized by interviews with executives of the company, about its culture and its performance seeking to identify the characteristics of this organizational culture and which are the possible relations with the company's performance. It was possible to identify that the company developed its culture with the common characteristics of its social groups, where the leadership position imposes assumptions to its members. Thereby, facing situations where these suppositions are considered corrects became a routine, becoming something cultural. This same culture, after analyzed in this studied case, helps the initial performance in your market segment. However, in a determined moment in which the ambient of this market changes the culture and does not permit that the company adapt itself to the change bringing problems that reflect in the economic performance and identify that the company actually lives a transition process and cultural change.

Key words: *Organizational studies. Organizational culture. Performance.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: NÍVEIS DE CULTURA	19
FIGURA 2: MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO.....	24
FIGURA 3: BALANCED SCORECARD	27
FIGURA 4: PROCESSO DE SINTERIZAÇÃO	36
FIGURA 5: APLICAÇÕES DE PRODUTOS SINTERIZADOS.....	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PADRÃO COMUM NO SURGIMENTO DE CULTURAS CORPORATIVAS.....	18
QUADRO 2: MECANISMOS DE MUDANÇA CULTURAL.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Conceitos sobre cultura	14
2.2 Cultura organizacional	15
2.3 Formação da cultura organizacional	17
2.4 Elementos da cultura	19
2.5 Mudança cultural.....	21
2.6 Desempenho organizacional.....	23
2.7 Cultura e desempenho organizacional.....	27
3 METODOLOGIA.....	32
4 ESTUDO DE CASO	34
4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	34
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A.....	52
ANEXO A	54

1 INTRODUÇÃO

Os estudos da administração científica se desenvolveram ao longo dos anos com relação direta em metodologias, técnicas, pesquisas, inovações tecnológicas e em como as empresas devem desempenhar a melhor maneira de se fazer um produto ou um serviço. Esse desenvolvimento trouxe ao mesmo tempo contrapontos que nasceram de tais meios devido a fatores incontroláveis como, por exemplo, o fator humano.

Atualmente a relação de fadiga no trabalho, desmotivação e outras situações, até mesma patológicas, que o ambiente organizacional proporciona ainda são motivos de muitos estudos e tem relação direta ao comportamento humano dentro das empresas. Muitos questionamentos são realizados e pesquisados quando se trata do fato de um grupo de pessoas estarem dispostos a vender seus esforços, objetivos e interesses, em prol de suas recompensas, salários ou comissões. No entanto, o comportamento desses grupos em um ambiente organizacional é o motivo de muitas pesquisas que buscam entender as características sociais que estas pessoas trazem de um ambiente familiar, por exemplo, ao ambiente corporativo, formando assim o encontro muito interessante de diversas culturas, muito distintas em várias situações, porém em um sistema onde essa diversidade deve ser favorável a uma relação que esta organização pode apresentar economicamente ao ambiente e todos os que nela estão ligados.

A relação que este trabalho busca apresentar sobre o ambiente social de uma organização é de como esta interação entre gestão e sociologia podem apresentar alguma influência direta ao desempenho ou performance econômica de uma companhia.

Inicialmente, segue a apresentação de uma justificativa sobre como este estudo poderá ser explorado em diversos âmbitos, tanto acadêmicos como corporativos entre outros. Será apresentada a problemática que caracteriza o questionamento relacionado ao estudo e suas particularidades com o ambiente organizacional. Logo após, os objetivos deste trabalho serão expostos de acordo com a ideia que o autor busca responder a situação identificada como problema. Para isso, alguns estudos serão apresentados como base a um referencial teórico de cultura organizacional, onde, há uma apresentação de autores e pesquisadores de ambiente corporativo

fornecendo conceitos sobre a formação da cultura de um grupo, as relações que esta cultura tem com os ambientes sociais de cada membro, a formação e características da cultura formada em um âmbito empresarial.

“Podemos pensar a cultura como aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2009, p.16).

Como também descreve Dias (2003, p.38) justificando uma das importâncias em que tem sido estudado cada vez mais o conceito de cultura nas organizações, como: “a necessidade de entender as características num momento de reestruturação produtiva a partir do comportamento humano e sua resistência às mudanças de paradigmas”.

Apresentados os conceitos e características sobre cultura organizacional, este trabalho relatará alguns conceitos sobre o desempenho e algumas metodologias usadas para mensurar este tema nas organizações. Finalizando o referencial teórico desta pesquisa, será apresentado algumas posições dadas por autores que identificam uma relação entre cultura e desempenho organizacionais.

Por conseguinte, a metodologia utilizada para este trabalho será apresentada de acordo com os conceitos que validam os estudos e métodos aplicados sobre um estudo de caso, o qual traz uma relação ao contexto prático vivenciado em uma organização real. Desta forma é possível analisar as informações adquiridas neste estudo e confrontá-las com as referências teóricas chegando assim as considerações apresentadas pelo autor que buscam responder aos questionamentos realizados em sua justificativa e situação problema, como também, apresentar melhorias e novas propostas sobre como explorar ainda mais este tema em futuros trabalhos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os estudos relacionados a cultura são amplos e complexos em todos os sentidos acadêmicos, mas o foco desta pesquisa está em relacionar a cultura, sua formação, características, tipos ao âmbito organizacional, de modo, que fique explícito aos profissionais acadêmicos referências sobre um olhar diferente da cultura perante aos seus impactos no desempenho organizacional.

No que se refere sobre âmbito social, este trabalho servirá para identificar características que as empresas possam ter e que tenham relações diretas com seus desempenhos através dos conceitos teóricos, buscando um melhor entendimento de suas próprias culturas. O relacionamento direto com as características sociais presentes no meio organizacional e a ligação em um contexto de produtividade e eficácia corporativa, são fatores que podem ter uma parcela significativa no desempenho empresarial.

Para o autor este estudo terá como função explicar como a cultura pode ter relação com o desempenho de uma organização por meio de pesquisas que relacionam seus conceitos, suas funções e tipologias, assim buscando um aprendizado com base científica e apresentando um projeto que possa ser aplicável em uma prática profissional à gestores. Identificar se o gerenciamento da mudança cultura pode ter algum significado expressivo no desempenho de uma empresa.

Em suma, esta pesquisa busca alcançar um excelente nível de conceitos e referências para se atender a expectativas de identificar situações do cotidiano organizacional que possam caracterizar uma relação entre cultura organizacional e desempenho, de modo que, gestores, administradores, profissionais da área científico-acadêmica, estudantes tenham em mãos um conteúdo que os auxiliem a identificar situações que comprometam uma organização e, qual os impactos ligados as estas situações que possam ser relacionados a cultura perante ao desempenho corporativo.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os estudos sobre a cultura organizacional vêm sendo explorado ao longo dos anos tanto em sentido de conceitos antropológicos como em ideologias e definições corporativas. A formação de grupos, as misturas de crenças e valores, a interferência entre o que cada indivíduo aprende em seu grupo social e leva consigo para um ambiente corporativo como forma de valores, são informações que interagem impactando a cultura que se forma e se estabelece dentro da organização.

No entanto, a eliminação de fronteiras comerciais desenvolveu um processo global e de exigência por um desempenho competitivo, onde, as organizações se destacam por se adaptarem as necessidades do ambiente, fazendo frente a competitividade através de aplicações em tecnologias de ponta, pessoas polivalentes e estruturas organizacionais inovadoras (SOUZA, 2002).

A forma com que a inovação tem influenciado a diferenciação entre empresas não está, obrigatoriamente, ligada a tecnologia e suas redes de informações, mas pode ser relacionada também a formas inovadoras de gestão que estão sendo desenvolvidas no meio corporativo.

As novas maneiras de gerenciamento de resultados têm suas manobras em meio ao envolvimento das pessoas que formam uma organização, neste contexto, surgem as necessidades de adaptação que devem ocorrer para se obter o desempenho ideal. Algumas empresas que podem ser consideradas como bem-sucedidas, atualmente, sofrem por não conseguirem abandonar a práticas centradas ao controle e hierarquias (LOWLER, 1996 apud SOUZA, 2002).

O grande desafio quando se fala de cultura organizacional está em entender a sua definição e diferenciação entre suas características tangíveis ou intangíveis. No entanto, este trabalho busca apresentar algumas posições sobre a grande questão que envolve o tema cultura organizacional e desempenho, como: qual a relação que a cultura de uma organização pode ter como influência no desempenho corporativo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo pesquisar a cultura organizacional e a sua relação com o desempenho empresarial vinculando as influências que uma empresa pode sofrer em seu desempenho de acordo com sua cultura.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Os objetivos específicos deste projeto serão relacionados em:
- Estudar os conceitos de cultura na visão antropológica, seus conceitos e aplicações interligando características ao meio organizacional.
- Pesquisar conceitos específicos a cultura organizacional e suas definições de modo a relacionar características que dão forma a sua criação, complexidade e desenvolvimento nas empresas.
- Apresentar conceitos de desempenhos corporativo e suas relações com gestão de resultados, gestão de pessoas e gerenciamento de recursos.
- Relacionar a cultura organizacional com desempenho corporativo, através de análise dos conceitos a serem pesquisados e aplicados em um estudo de caso que servirá para apresentar as possíveis ligações existentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos sobre cultura

Tudo aquilo que se aprende e compartilha a membros de uma sociedade, a herança social que é transmitida, com modificações ou não, às gerações futuras podem ser chamadas de cultura. Assim, na infância, as crianças são carregadas de influências que vão determinar sua formação social, respectivamente dos grupos sociais em que estão, tanto na forma de se vestir, falar, sua alimentação, quanto em hábitos e costumes, transformando-as em membro efetivos desta sociedade (DIAS, 2009).

A cultura pode ser entendida como atividades e seus resultados aprendidos, compartilhados com todas as pessoas envolvidas em uma sociedade (DIAS, 2003).

Segundo Schein:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009 p.01).

Como descreve Schein (2009, p.8) “a cultura está para um grupo como a personalidade ou caráter está para um indivíduo”.

De uma forma clara e bem simples podemos definir a cultura “como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade” (DIAS, 2003, p.18).

De uma forma equivalente Kotter e Heskett (1994) referem-se ao conceito de cultura como um todo e é criada para dar algum sentido as qualidades de um grupo específico passando essas ideias e comportamentos para as gerações seguintes. “É através da cultura que o homem adquire os conhecimentos necessários à sua sobrevivência física e social” (DIAS, 2009, p.63).

2.2 Cultura organizacional

“Na perspectiva mais conhecida e aceita se entende organização como um ente social criado intencionalmente para se conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais” (DIAS, 2009, p.175).

A relação que existe entre as pessoas que participam de uma organização e agregam a mesma seus valores, crenças e entendimentos de forma que se tornem comum a esse grupo neste meio é uma definição de cultura organizacional (DIAS, 2003).

Para Kotter e Heskett (1994) a cultura organizacional pode ser entendida por dois níveis que se diferem entre si por sua visibilidade e resistência a mudança. Para os autores esses níveis menos visíveis e mais profundos dão valores ao grupo envolvido capazes de permanecerem com o tempo e acabam sendo transmitidos aos novos membros, caracterizando como um nível mais difícil de mudança cultural. Já os níveis mais visíveis são descritos como as características de padrões comportamentais, ou, estilos de organizações que envolvem os membros participantes e seus iniciantes de forma automática.

Uma forma bem interessante para descrever a influência da cultura organizacional, relacionando o indivíduo e o grupo, que Dias utiliza é:

A cultura organizacional é dinâmica. Embora possa ser estudada e caracterizada num determinado espaço de tempo ela se modifica constantemente. O indivíduo a adquire, interioriza e reafirma com sua conduta, mas também pode transformá-la. Aparecem como fatores de mudança e importantes para este trabalho o meio ambiente que envolve a organização, tanto social quanto natural (DIAS, 2003, p.25).

Carlos Osmar Bertero ressalta a importância da cultura para a sobrevivência da organização, como da comunidade e a descreve:

A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas (BERTERO, 2012, p.37).

As características da cultura estão relacionadas à necessidade humana dos membros que formam os grupos sociais aplicando aprendizagem compartilhadas de

situações ocorridas a eles, crenças e valores, de modo que esta relação também satisfaça as necessidades comportamentais, emocionais e cognitivas. Assim, pode ser considerado o fato que a cultura atenda a necessidade humana por criar estabilidade estrutural, consistência, padronização e significado aos elementos compartilhados por esse grupo social (SCHEIN, 2009).

“A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum” (DIAS, 2003, p.41). Portanto o conceito aplicado a cultura em um âmbito corporativo.

Dias (2003) apresenta que as organizações são diferenciadas entre si por suas culturas, como única e distinta, pois cada empresa é formada por membros diferentes, bem como, características sociais, valores e crenças diferentes, tornando claro a diferenciação entre a cultura em cada organização. Outro aspecto descrito pelo autor como função da cultura organizacional é dar o desenvolvimento simultâneo da identidade da organização e a passagem que existe na troca de aprendizado entre um membro e outro.

Maria Ester de Freitas descreve um fator que tem destacado a relação de pesquisas sobre o tema cultura no meio corporativo:

A cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra de padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização (FREITAS, 1991, p.XXV).

Além de características a cultura organizacional tem algumas funções que segundo Robbins (2005) fazem parte da sua formação de modo intrínseco, como: ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras; ela proporciona um senso de identidade aos membros; facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um; estimula a estabilidade do sistema social. “A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários podem fazer ou dizer” (ROBBINS, 2005, p.378).

Janice Beyer e Harrison Trice (1986 *apud* FLEURY et. al. 2012, p.19) conceituam cultura corporativa como: “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”.

2.3 Formação da cultura organizacional

A cultura se inicia dentro da organização em duas maneiras: sendo a primeira, a partir das vontades e práticas aplicadas por seus fundadores; e a segunda pela interação que existe diariamente entre seus membros, que aprendem a se desenvolverem perante as situações rotineiras que exigem suas soluções a serem aplicadas por eles mesmos (DIAS, 2003).

Uma maneira bem clara de se apresentar como a cultura é formada dentro de um ambiente corporativo é apresentado por Bertero, como:

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional. (BERTERO, 2012, p. 39)

Segundo Robbins (2005) os fundadores das empresas são os maiores e impactantes formadores da cultura na organização em seu início. São eles que têm a ideia do que a organização deve ser e quanto menor a estrutura da empresa maior a capacidade de o fundador aplicar suas características de trabalho, seus valores e crenças, ritos e rituais entre outras situações perante as atividades cotidianas.

A cultura está entre grupos de pessoas em um contexto social através da interação de seus valores, crenças e pensamentos comuns que são compartilhados diariamente entre essas pessoas. No que se refere as organizações, “a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de um grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder” (SCHEIN, 2009, p.11). Os estudos que Schein apresentam em sua literatura fazem relação entre a liderança e a cultura quanto a sua formação e gerenciamento, descrevendo a importância que uma tem com a outra:

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando elas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não o líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura e gerenciar a

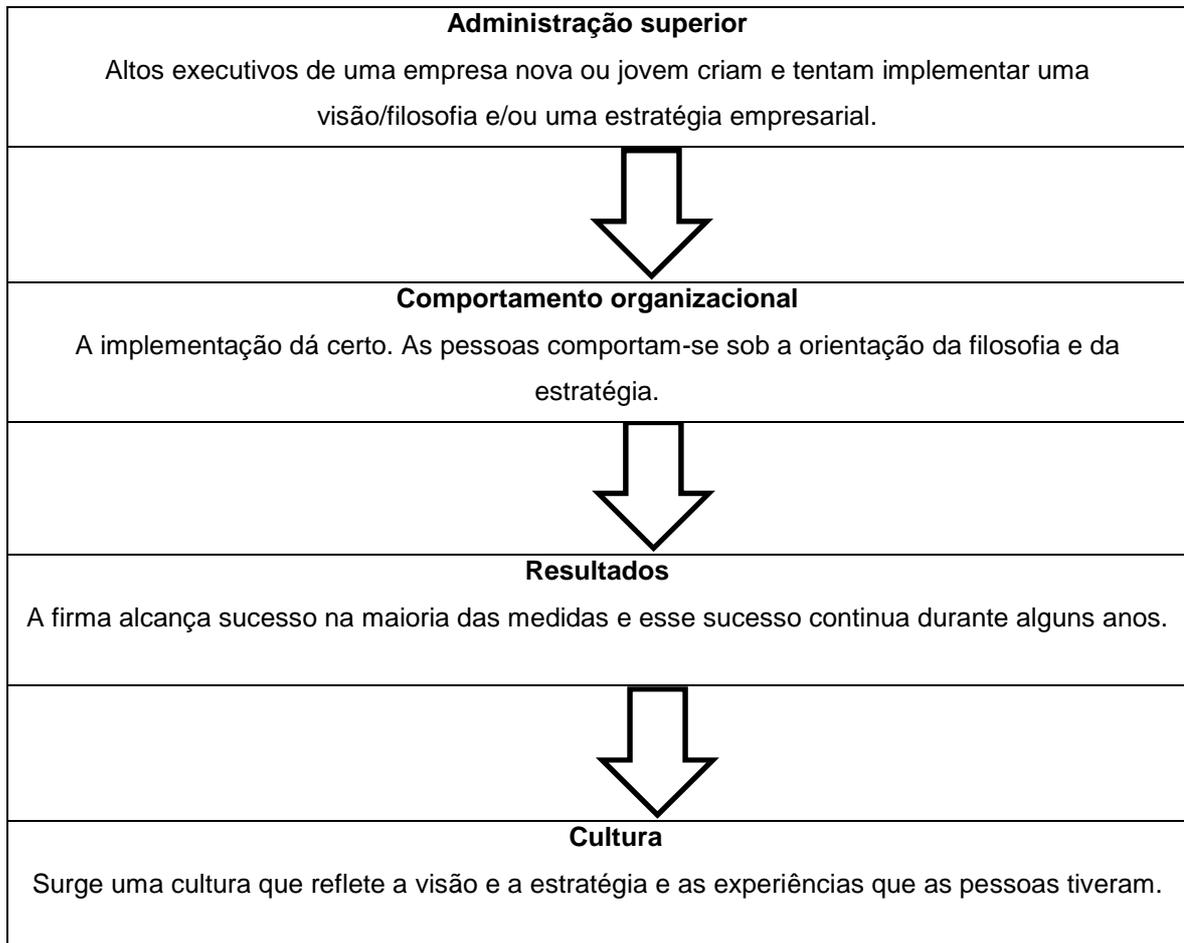
evolução e mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante. (SCHEIN, 2009, p.21)

A defesa de vários autores é a de que o fundador, o criador, da organização é o grande responsável direto pela concepção da cultura, transmitindo a empresa que está criando um pouco do seu estilo de trabalho e suas crenças, como descreve Bertero (2012, p. 39) “as atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acaba por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças”.

Conforme Bryman (1996 *apud* BARRETO, 2013, p. 37) aborda o papel do líder como alguém que: “define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

A figura a seguir descreve como Kotter e Heskett (1994) apresentam a formação da cultura corporativa.

QUADRO 1: Padrão comum no surgimento de culturas corporativas



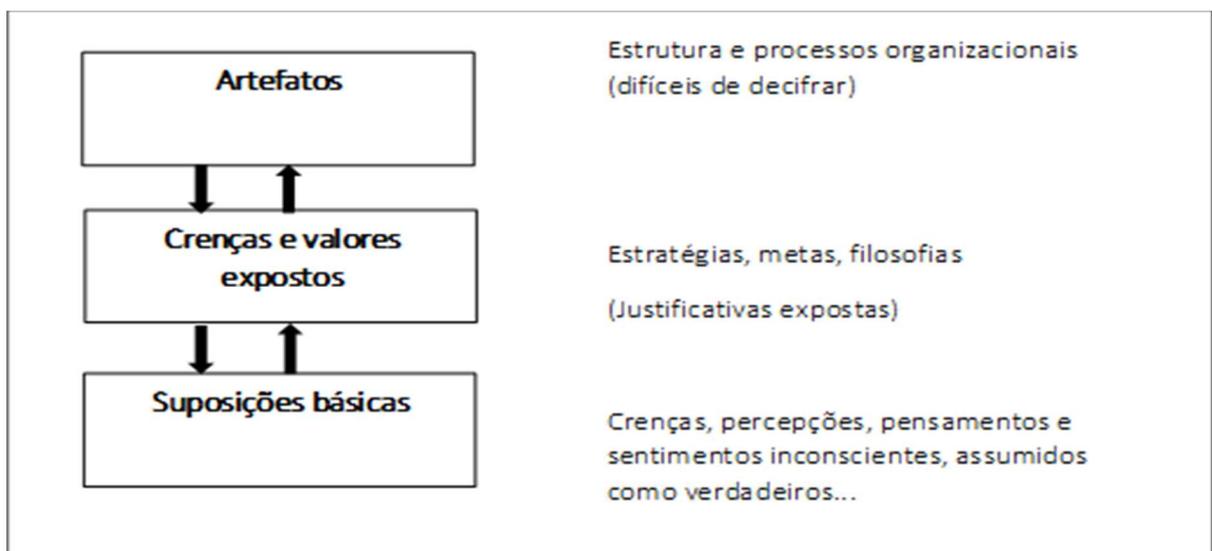
Fonte: Kotter e Heskett, 1994.

2.4 Elementos da cultura

Os elementos que formam a cultura são apresentados de forma mais clara e concreta a quem deseja observá-la facilitando a identificação de um determinado grupo. “Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita” (FREITAS, 1991, p.12).

Segundo Schein, há uma divisão da cultura em camadas em que se denominam níveis culturais os quais estão apresentados na figura a seguir.

Figura 1: Níveis de Cultura



Fonte: Schein, 2009.

Para Schein a divisão da cultura em níveis está relacionada ao grau em que fenômeno é visto pelo observador. É resultado de muitas confusões na definição de cultura o desconhecimento da diferença entre estes níveis de cultura. (SCHEIN, 2009)

Conforme a definição de Schein:

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneira de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009 p.24)

Ao que se refere sobre crenças e valores, Schein (2009) relaciona com as interações de conhecimentos que o grupo desenvolve em um ambiente, como fatos e práticas que funcionam perante a circunstâncias desconhecidas, mas que são orientados a como agir. “Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontrolláveis” (SCHEIN, 2009, p.27).

As suposições básicas são descritas como comportamentos, que são tomados de forma inconsciente por um grupo, que assume que essa é a maneira correta de agir.

Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p.33)

Os elementos da cultura corporativa são como mecanismos de articulação secundária e de reforço que são utilizados para ensinar a forma que os líderes passam aos seus subordinados como devem se comportar, pensar e sentir em suas atividades, de modo consciente ou inconsciente (SCHEIN, 2009). “A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido” (FREITAS, 1991, p.12).

Alguns elementos culturais são descritos como tangíveis, pois são partes inerentes à cultura e sua formação, como: os ritos, rituais, mitos, estórias entre outros. “Para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicado aos membros da organização de forma tangível” conforme Beyer e Trice (1986 *apud* FLEURY, 2012, p.19).

Um conceito descrito por Deal & Kennedy (1982 *apud* FREITAS, 1991, p. 21) sobre ritos, rituais e cerimônias é: “são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”.

Outros elementos comuns ao ambiente organizacional são as estórias que têm funções de narrar eventos que ocorrem na organização, de modo a influenciar no comportamento existente, enfatizando-o, ou, ajustando-o de acordo com os fatos (FREITAS, 1991). No entanto, a descrição Schein é bem clara sobre o cuidado de se

entender a cultura por meio de histórias sobre eventos e pessoas importantes na organização:

Quando se entende cultura, as histórias podem ser usadas para aumentar esse entendimento e torná-la concreta, mas é perigoso tentar chegar a esse entendimento pela primeira vez, partindo-se apenas das histórias. (SCHEIN, 2009, p.251)

“Quando a organização estiver madura e estabilizada, esses mecanismos passam a ser os principais mecanismos de criação cultural que restringirão aos futuros líderes (SCHEIN, 2009, p.245).

2.5 Mudança cultural

Há muitos debates e literaturas que discutem a possibilidade de se mudar a cultura de uma organização, tendo em vista a complexidade que é falar sobre cultura. Assim, a posição que este trabalho assume está relacionada a colocação que Maria Ester de Freitas descreve:

Ainda que o planejamento da mudança cultural seja assumido como possível, é consenso entre os adeptos dessa visão que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência (FREITAS, 1991, p.115).

A posição que Schein apresenta sobre a mudança cultural está totalmente relacionada a liderança e o fato de poder ser gerenciada.

A cultura da organização que foi construída no sucesso do passado pode tornar-se, em vários graus, disfuncional, requerendo o que o líder pode passar a perceber como necessidade de “mudança cultural”, e o modo que o crescimento é administrado pode facilitar tal mudança. (SCHEIN 2009, p. 256)

“O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais” (FREITAS 1991, p.115).

“Todavia, nos diferentes estágios de desenvolvimento de determinada organização, surgem diferentes possibilidades de mudar a cultura em razão da função específica que ela exerce em cada estágio de desenvolvimento” (SCHEIN 2009, p.272)

O quadro a seguir mostra a relação que Edgar H. Schein faz com o estágio de desenvolvimento em que a organização está e os mecanismos que são os mais relevantes para a mudança cultural.

Quadro 2: Mecanismos de mudança cultural

Estágio Organizacional	Mecanismo de Mudança
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral e específica 2. Insight 3. Promoção de híbridos no interior da cultura 4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas
Meia - idade	5. Sedução tecnológica 6. Infusão de outsiders 7. Escândalos e explosões de mitos
Maturidade e declínio	8. Turnarounds (modificações drásticas) 9. Fusões e aquisições 10. Destruição e renascimento

Fonte: Schein, 2009.

Freitas (1991) relata a posição de pesquisadores em que a mudança cultural ocorre em função da mudança dos elementos culturais.

Essa relação de mudança não está ligada somente a mudanças de ritos, rituais, normas, ou outros elementos culturais de uma organização, mas têm um impacto direto nos indivíduos com algumas consequências causadas pela mudança cultural. “Mudança transformadora implica que a pessoa ou grupo alvo da mudança deva desaprender algo tão bem quanto aprender algo novo” (SCHEIN, 2009, p.299).

“Diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido e que geram desconforto psicológico, eles tendem a reagir ou agarrando-se ao passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda” (FREITAS 1991, p.120).

Segundo Deal:

...é importante que a organização planeje rituais que ajudem as pessoas a se acostumar com a perda e a transformar o antigo num novo significado; esses rituais de transição evitariam a negação da sensação de dor e permitiriam a busca coletiva de um outro sentido. (DEAL, 1985 *apud* FREITAS, 1991, p.120)

A aplicação de novas práticas não resulta, de uma forma automática, em uma nova cultura, mas podem se tornar novos elementos culturais (SCHEIN, 2009).

A chave para entender a resistência à mudança é reconhecer que algum comportamento que se torna disfuncional para nós pode, todavia, ser difícil de ser abandonado porque pode nos levar a perder a filiação ao grupo ou violar algum aspecto de nossa identidade. (SCHEIN, 2009 p.299)

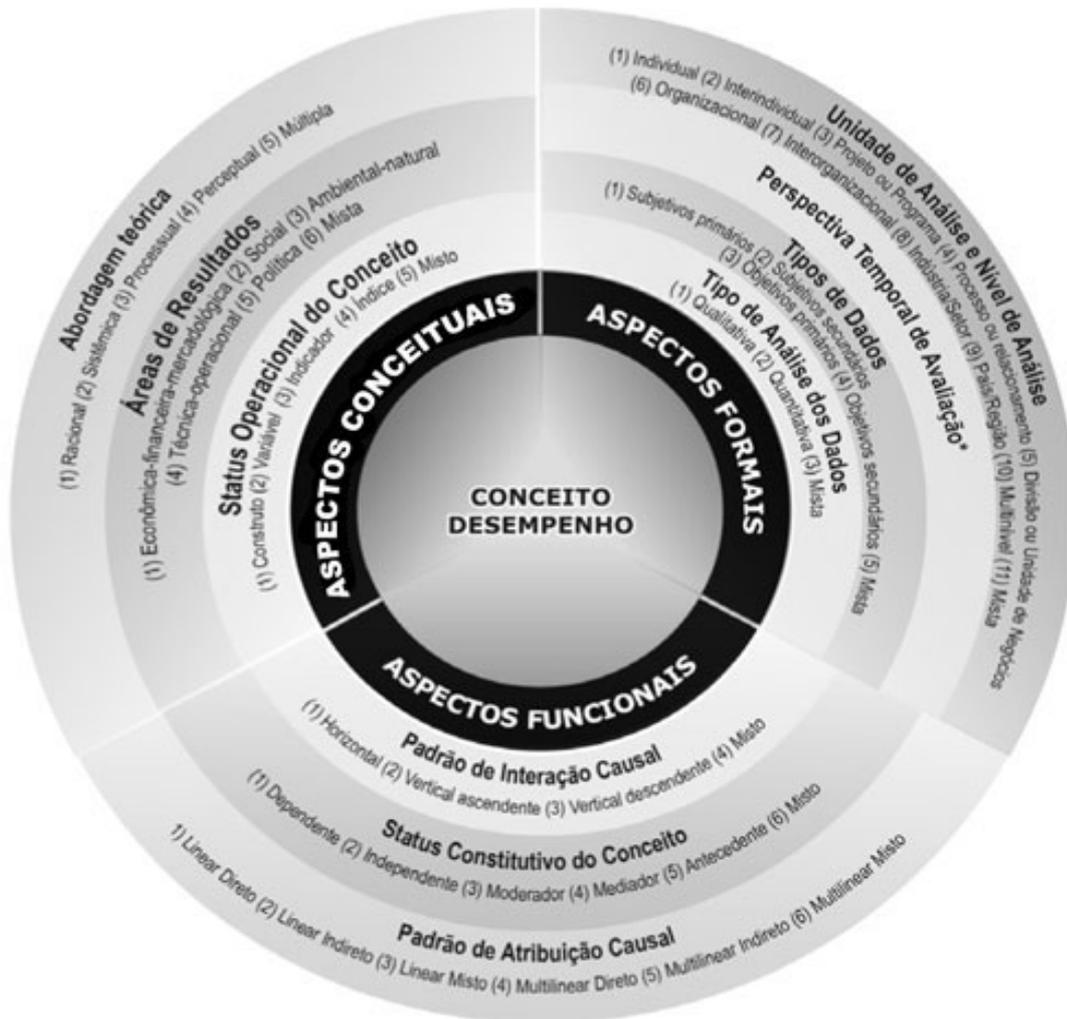
2.6 Desempenho organizacional

Existem vários estudos que se aplicam em como dimensionar o desempenho empresarial através da utilização de ferramentas voltadas a determinar índices para que as organizações tenham parâmetros e dados sobre sua eficiência perante seu ambiente competitivo. Há muitas maneiras para se mensurar a performance, para isso, a empresa precisa definir e se atentar qual variável influenciará diretamente no seu desempenho e assim direcionar o desenvolvimento para sua eficiência. (MACEDO; SANTOS; SILVA, 2004)

Há também, um modelo multidimensional de análise do conceito de desempenho que determina um olhar mais detalhado aos estudos sobre a performance organizacional. De acordo com a natureza sobre as áreas potenciais de impactos e/ou avaliações das ações organizacionais, a análise de desempenho pode ser considerada sobre os seguintes aspectos: Econômicos/ financeiros/ mercadológico; Social; Ambiental/ natural; Técnico/ operacional; Político; Mista (duas ou mais áreas de resultado organizacional) (MATITZ; BULGACOV, 2011). “O desempenho das empresas certamente pode ser medido utilizando-se várias dimensões” (ALBERTIN & ALBERTIN, 2009 p.37).

É possível analisar o desempenho organizacional em diversos aspectos, tanto conceituais, formais e funcionais de acordo com o que sugere Matitz e Bulgacov (2011) exemplificando através da figura a seguir o modelo multidimensional de análise do conceito de desempenho.

Figura 2: Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho



Fonte: Matitz; Bulgacov, 2011.

Outra visão sobre a análise do desempenho é apresentada por Fernandes, Fleury e Mills (2006), onde relacionam a performance corporativa à competência organizacional, ou seja, a relação entre a utilização dos recursos disponíveis de forma coordenada e que gerem valores à empresa têm impacto direto ao desempenho. Esses recursos os autores descrevem em duas formas: tangíveis e intangíveis, a partir da relação teórica do RBV (resource based view) que apresenta a visão da empresa baseada nos recursos.

Para os teóricos da RBV, recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da empresa, cuja a simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recurso sejam mobilizados, coordenados e entregues para se garantir a performance organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILL 2006, p. 49).

No entanto, este trabalho segue a análise que Kotter e Heskett (1994) utilizaram em seu livro, onde, apresentaram resultados referentes aos aspectos conceituais nas áreas de resultados. Os autores descrevem sobre a influência da cultura organizacional em relação ao desempenho corporativo, observando-se, principalmente, a performance econômica das empresas pesquisadas em três aspectos: (1) aumento anual da receita líquida; (2) o lucro sobre o investimento; e (3) o aumento do preço das ações. Logo, relacionaram as características das culturas das empresas pesquisadas e as interligaram com os impactos que efetivamente causaram a estes fatores econômicos.

No entanto, algumas informações foram estudadas relacionando o desempenho e a maneira utilizada pelas organizações para se medir e avaliar este assunto. Uma definição dada por Neely e Gregory (1995 apud JUNIOR; LUCIANO; TESTA p. 137, 2013) a mensuração de desempenho é, literalmente: “o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e ação é aquilo que provoca o desempenho”.

“Medidas são necessárias para tratar todos os processos importantes da empresa em um sistema de influência e interação entre os ambientes internos e externo for construído e mantido de forma altamente efetiva” (ALBERTIN; ALBERTIN p.39, 2009).

Segundo autores de visão tradicional a mensuração do desempenho tem sido utilizada como elemento fundamental do planejamento e controle estratégico corporativo, pois disponibilizam às organizações dados que são utilizados para auxiliar a tomada de decisão, principalmente, quando esse dimensionamento é feito em mais de um aspecto característico à empresa (SANTOS; BRONZO; OLIVEIRA; RESENDE, 2014).

O crescente aumento nos estudos de gestão estratégica relacionado a busca de conhecimento sobre medição do desempenho organizacional é evidente, pois a implementação e a formulação da estratégia, e a avaliação do desempenho empresarial são fatores indissociáveis. Observando-se, o surgimento de vários modelos direcionados a estes propósitos (JUNIOR; LUCIANO; TESTA, 2013).

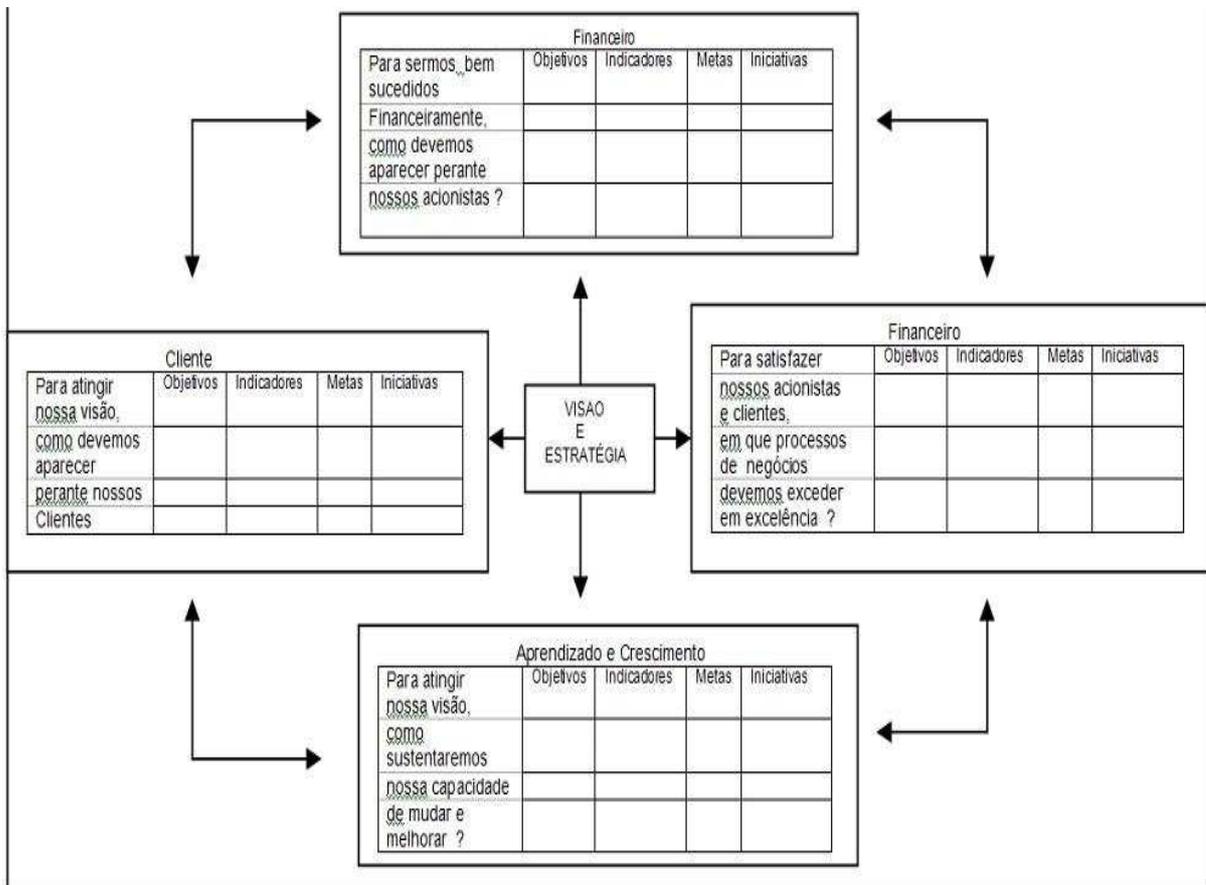
“A fim de contornar vieses nos sistemas tradicionais, novos modelos de mensuração de performance vêm surgindo, procurando focar fatores além de financeiros” (FERNANDES; FLEURY; MILLS p. 51, 2006). Desta forma, foram identificados alguns mecanismos que as organizações adotam para, efetivamente, medirem a performance.

“A capacidade de mobilização e exploração de ativos físicos tangíveis e intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar apenas ativos físicos tangíveis” (ALBERTIN; ALBERTIN p.41, 2009).

Algumas ferramentas são utilizadas pelas empresas para se medir e quantificar o desempenho. De acordo com Junior, Luciano e Testa (2013) um dos modelos de medição de desempenho que merece destaque é o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992. “Sua estratégia enfatiza que medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação para os empregados em todos os níveis da organização” (SANTOS; BRONZO; OLIVEIRA; RESENDE, p. 113, 2014).

O Balanced Scorecard é um modelo que busca avaliar e dimensionar o desempenho corporativo através de diversas perspectivas como: financeira, cliente, processos internos, aprendizados e crescimentos. Este método se aplica em aprimorar a mensuração de ativos intangíveis das organizações assim como pode se tornar uma poderosa ferramenta para descrição e implementação da estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 2004) como mostra a figura a seguir.

Figura 3: Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan, Norton, 2004.

2.7 Cultura e desempenho organizacional

As práticas de gestão de recursos humanos podem também influenciar o desempenho da organização por meio da provisão de estruturas organizacionais às quais encorajam a participação entre funcionários e lhes permitem aprimorar a forma como o trabalho é realizado (HUSELID, 1995 *apud* SANTOS, et al 2014).

Como descrito sobre os conceitos de cultura organizacional, vale destacar que a relação com o desempenho pode ser iniciada a partir do momento em que a cultura é utilizada para fornecer interpretações aos membros como forma de ajuda-los a solucionar problemas ou desenvolverem ações rotineiras de acordo como os

pensamentos e valores aceitos pela empresa, conforme Dias (2003) identifica o conceito de cultura corporativa.

Relacionando a necessidade das empresas em se ter mecanismos de avaliação de desempenho em diversos níveis, Oliveira et. al. (1996 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.12) descrevem que: “o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”

Brandão e Guimarães percebem uma forte relação entre gestão de competência e gestão de desempenho:

“Uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9).

Essa relação de necessidades em entender o mercado de atuação de uma organização compreende também em se aplicar o conceito de poder utilizado por Dias (2003), com relação a cultura organizacional, tendo a capacidade de influenciar o indivíduo ou empresa em seu comportamento perante a uma interação social. Assim, é possível entender que este poder de influência certifica uma perspectiva de que a cultura pode estar relacionada ao desempenho de uma organização, de acordo com o que será descrito neste capítulo.

“A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desempenho” (CHIAVENATO, 1999, p.142).

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a cultura corporativa tem uma significativa parcela de responsabilidade sobre o desempenho da organização e apresentam 4(quatro) tópicos que suas pesquisas apresentam sobre este tema:

- A cultura corporativa pode ter impacto significativo no desempenho a longo prazo;
- Afirmam que em um futuro muito próximo a cultura organizacional será o fator ainda mais determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa;
- As culturas que impedem o sólido desempenho financeiro ao longo prazo não são raras e desenvolvem-se em empresas com muitas pessoas inteligentes.

- Destacam que há dificuldade de mudança cultural nas organizações, mas apresentam que essa mudança pode evidenciar ainda mais o desempenho da empresa.

Para Schein:

Se o conjunto total de suposições básicas compartilhadas de determinada cultura organizacional pode ser imaginado como seu DNA, é possível examinar alguns dos genes individuais em termos de sua centralidade ou potência de forçar certos tipos de crescimento e comportamento. (SCHEIN, 2009, p.20)

Schein (2009) não apresenta uma caracterização da relação entre cultura e desempenho financeiro de maneira explícita, mas identifica a influência na gestão de um grupo através da liderança, onde, descreve o papel do líder e suas influências sobre seus comandados. Desta forma, o autor relata que a liderança é a principal referência de um grupo e seu comportamento com o ambiente resultará a um processo de aceitação aos seus membros de acordo com a conquista que obter com sua equipe.

“A forma de o grupo e o líder lidarem com o evento emocionalmente ameaçador determinará, em grande medida, as normas em torno da autoridade que se tornarão operativas no futuro” (SCHEIN, 2009, p.70).

Outra descrição indicada pelos referenciais teóricos de Kotter e Heskett (1994) é de que a cultura pode ser identificada em alguns tipos que se relacionam diretamente ao desempenho corporativo através suas pesquisas. Em contrapartida há um consenso quando se fala de tipologias, principalmente culturais, “corremos o risco ao estabelecermos tipologias de reduzir a grande complexidade existente” (DIAS, 2003, p.86). Porém essa caracterização dada por diversos autores reflete a relação concomitante entre cultura e desempenho organizacional destacando o tema que está sendo apresentado neste trabalho.

Os estudiosos apresentaram a relação da cultura forte, onde, a principal característica está na formação de uma identidade ou um estilo da empresa. Há uma grande influência no comportamento dos membros por conta do alto grau de

compartilhamento e intensidade, resultando em um clima interno de alto controle comportamental (DIAS, 2003).

Inicialmente, a cultura forte se apresenta em empresas com um ótimo desempenho, “porque fornecem a estrutura e os controles necessários, sem ter de se apoiar em uma rígida burocracia formal que refreia a motivação e a inovação” (KOTTER; HESKETT, 1994, p.18). Contudo, ao analisar os dados resultantes de suas pesquisas os autores redefiniram a afirmação de que culturas fortes são sinônimas de bons desempenho,

...embora este ponto de vista pressuponha que cultura forte crie o bom desempenho, a relação de causa e efeito também leva a outra direção. O bom desempenho a longo prazo pode causar ou realçar a cultura forte. Mas na melhor hipótese, essa cultura forte poderá tornar-se um tanto arrogante, focalizada para o lado de dentro, politizada e burocrática. (KOTTER; HESKETT, 1994, p.26)

Logo, a defesa apresentada por Kotter e Heskett (1994) sobre a relação da cultura forte é de que esta cultura se mostra incompleta e que ela, por si só, não indica que uma empresa apresenta um excelente desempenho, o ambiente de negócios poderá ser um fator determinante.

A partir da relação que a cultura forte trazida por Kotter e Heskett (1994) com o desempenho organizacional é possível de entender o papel que a cultura tem com seu ambiente e a maneira com que eles interagem entre si refletirá diretamente na performance da empresa. “As questões ou problemas de adaptação externa especificam, basicamente, o ciclo de confronto que qualquer sistema deve ser capaz de manter em relação a seu ambiente mutante” (SCHEIN, 2009, p.82).

Outra relação apresentada é a da cultura estrategicamente ajustada, onde, essa teoria aborda a praticidade em tomar decisões sem qualquer comportamento burocrático e que destacará o desempenho perante o ambiente de negócios de uma empresa (KOTTER; HESKETT, 1994). “E muitos eventos políticos, econômicos, sociais, ideológicos, culturais e outros afetam as organizações de uma forma ou de outra, influenciando a cultura organizacional” (DIAS, 2003 p.135). A contrapartida dessa teoria é que a longo prazo este ajustamento traga problemas, pois nem sempre é possível se ter um enquadramento ideal entre cultura e desempenho em um período maior trazendo assim um resultado negativo ao desempenho.

Por fim, a última teoria que Kotter e Heskett (1994) apresentam sobre cultura e desempenho é a da cultura adaptável. Esta é uma teoria que apresenta uma característica de adaptação a mudança cultural como algo intrínseco, algo inovador e exige uma liderança, em todos os níveis hierárquicos, que participe de modo idêntico a este ambiente de adaptação atuando como o responsável em disseminar o espírito de mudança a todos os membros da organização.

Nas firmas com culturas mais adaptáveis, o ideal cultural é que os gerentes em toda a hierarquia proporcionem liderança para iniciar a mudança nas estratégias e na tática, sempre que isso for necessário, para satisfazer os interesses legítimos, não apenas dos acionistas, ou dos clientes, ou dos empregados, mas de todos os três grupos. (KOTTER; HESKETT, 1994, p.51)

“O fato é que as mudanças devem ser consideradas como naturais e inevitáveis, e nenhuma organização está fora dessa tendência” (DIAS, 2008, p. 218).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste projeto terá uma abordagem qualitativa, pois busca aplicar uma pesquisa exploratória que “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GILL, 2008 p.27).

A pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010 p.171)

Este trabalho foi desenvolvido com base na literatura de alguns especialistas que trabalham com os conceitos de cultura e seus pressupostos nas organizações, como: Edgar H. Schein, John P. Kotter, James L. Heskett, Reinaldo Dias, Stephen P. Robbins entre outros, além de analisarmos as características da cultura organizacional em relação ao desempenho corporativo. Além, da utilização de pesquisas em artigos e trabalhos acadêmicos que envolvam os temas apresentados como: cultura organizacional, mudança cultural, gestão de desempenho e desempenho corporativo.

Os autores servirão como base para pesquisa bibliográfica, pois são essas pesquisas que oferecem “meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” (MANZO, 1971 apud MARCONI; LAKATOS, 2010 p.166).

A aplicação do estudo de caso terá suma importância perante ao objetivo deste trabalho, pois “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p.32) servindo como validação das fundamentações teóricas apresentadas e, ou, apresentação de novas posições sobre a relação de cultura e desempenho organizacional. Contudo para realização deste estudo foram

realizadas entrevistas que seguiram um roteiro conforme o Apêndice A, ao fim deste trabalho.

A entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa. (YIN, 2001 p.112)

Este roteiro teve como referência o material disposto pelos autores Kotter e Heskett que pesquisaram sobre cultura e desempenho corporativo por meio de questionários os quais foram utilizados para elaboração das entrevistas junto com adaptações realizadas pelo autor.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo utilizado neste trabalho é uma empresa formada por fusões e aquisições em toda sua história e que atua em diversos seguimentos, no entanto a unidade escolhida refere-se a planta da GKN Sinter Metals¹ do Brasil, localizada na cidade de Hortolândia no estado de São Paulo.

A formação do grupo GKN é originária de empresas britânicas do ramo de ferro e, posteriormente, processamento de aço e minérios em meados dos anos de 1900. Os nomes que representam a sigla desta empresa são referentes a grandes personagens que atuaram na formação e transformação desta companhia, Guest, Keen e Nettlefolds (GKN). A história da empresa se incorpora a grandes histórias mundiais por ser umas das pioneiras no processamento do aço, elementos de fixação e aeroespacia, chegando a atuar no fornecimento de aço para indústria no período de guerra, por exemplo. Atualmente a empresa aplica suas atividades com enfoque em tecnologia e inovação atuando em quatro áreas distintas como, aeroespacial, driveline² (setor de transmissão e tecnologias para automóveis), sinterizados³ e sistemas terrestres. Esses segmentos permitiram a empresa alcançar 55.000 trabalhadores, aproximadamente, espalhados em 30 países.

No entanto, a empresa analisada neste trabalho pertence ao segmento de sinterizados, o qual foi inicializado pelo grupo a partir de 1997 com a compra da Sinter Metals Inc. No Brasil, o grupo iniciou suas atividades em 1999 confirmando o projeto da criação de uma unidade fabril, onde, em fevereiro de 2000 comprou o terreno na cidade de Hortolândia e no mês seguinte iniciou as obras da construção. Em 2001 chegaram as primeiras máquinas e os primeiros fornos. Neste mesmo período o grupo realizou a compra da planta da empresa Singer, empresa que já atuava no segmento de sinterizados no Brasil, em julho foram realizadas as primeiras amostras e no ano de 2002 foi oficializado a inauguração da unidade GKN Sinter Metals do Brasil.

¹ É o segmento de sinterização o qual o grupo GKN atua no Brasil.

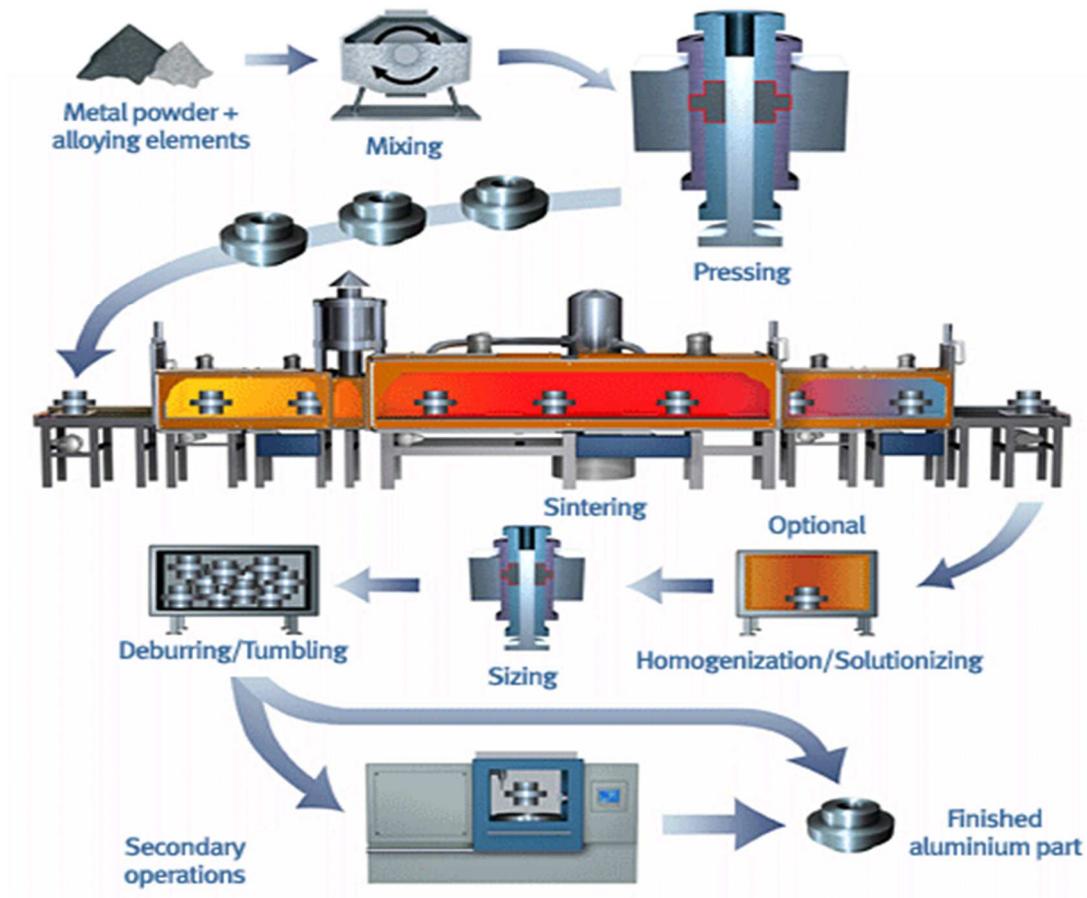
² É o segmento de soluções e sistemas de transmissões automotivas em que o grupo GKN atua.

³ É o nome dado aos produtos resultantes do processo de sinterização, ou também chamado de metalurgia do pó, que permite a fabricação de peças metálicas e seriadas através de diversas ligas. (COLASANT; IERVOLINO,2012)

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 250 funcionários, registrado até as entrevistas realizadas para este trabalho. A empresa contou como responsável pela sua implantação neste período com o executivo Radu Unanian, contratado pelo grupo GKN Sinter Metals por sua grande experiência no segmento em outras empresas como Mahle Miba, onde atuou como diretor por vários anos. O senhor Radu foi o responsável por todo o projeto da nova unidade, desde construção do pavilhão para produção, maquinários e formação da equipe gestora, atuando na gestão da empresa até o ano de 2010 quando foi convidado a assumir a direção geral das Américas e assumindo a função de Diretor de todas as unidades Sinter Metals nas Américas. A partir deste momento o novo diretor que assumiu o controle da unidade GKN Sinter Metals em Hortolândia foi o senhor Carlos Eduardo Lodder Martins dos Santos, anteriormente, gerente de qualidade e segurança no trabalho. O novo diretor por sua vez trabalhou nesta função até o presente ano, onde foi reposicionado a função de diretor técnico e deixando a gestão ao novo diretor da unidade, o senhor Leônidas Ferreira Coutinho.

Este segmento é parte da engenharia que desenvolve produtos por meio da metalurgia do pó, que em outras palavras se aplicam em transformações de produtos automotivos ou industriais através de ligas metálicas provenientes do pó, conforme mostra a próxima figura, exemplificando o processo de sinterização de peças de alumínio.

Figura 4: Processo de Sinterização



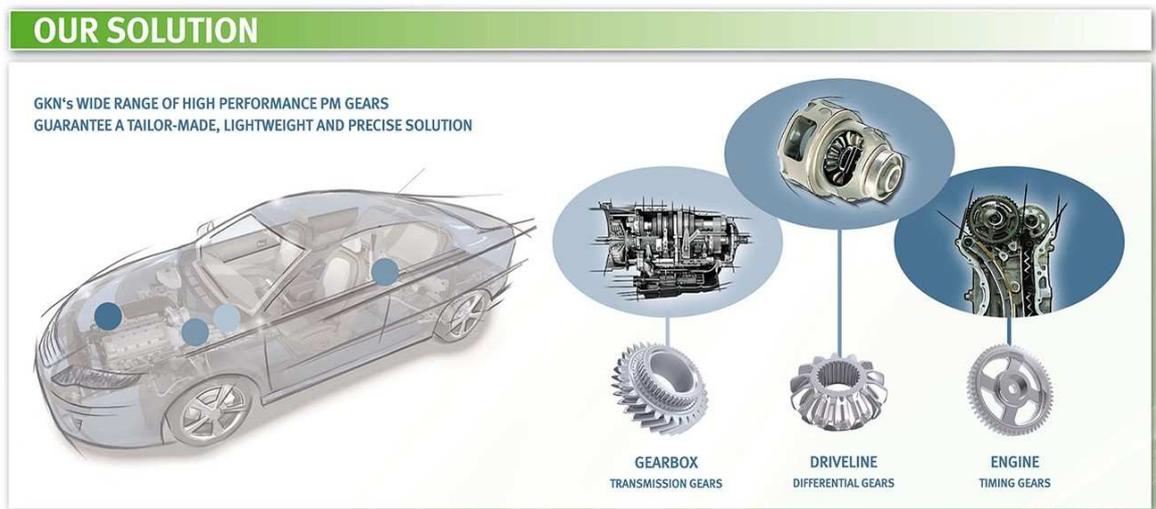
Fonte: Site da GKN Sinter Metals, 2016.

No Brasil a unidade do grupo GKN Sinter Metals é uma planta independente, mas está totalmente ligada ao grupo global através de uma governança corporativa que trabalha com uma gestão totalmente objetiva e clara aos interesses dos acionistas, compartilhando dos mesmos objetivos e estratégias das unidades globais do mesmo segmento, assim como, as mesmas tecnologias e inovações.

A unidade do Brasil atua em dois mercados de vendas sendo o automotivo, voltado ao fornecimento de peças para indústrias de automóveis e motocicletas, e o segmento industrial que apresenta uma gama bem diversificada de produtos que vão de peças para compressores, produtos protéticos, peças para equipamentos de costura, componentes de bombas hidráulicas chegando até a peças para bicicletas.

A imagem a seguir mostra onde os produtos podem ser encontrados na fabricação de um automóvel, por exemplo.

Figura 5: Aplicações de produtos sinterizados



Fonte: Site da GKN Sinter Metals, 2016.

Desta forma a empresa atua neste segmento com a estratégia de projetar, fabricar e fornecer produtos e serviços provenientes do processo de sinterização a todos os clientes globais sendo impulsionada por uma equipe dinâmica e focada no desenvolvimento de pessoas. Com isso, a empresa no Brasil busca a liderança do mercado bem como a criação de valores e oportunidades para seus acionistas e funcionários por meio de uma estratégia que se aplica em compromissos que a empresa compartilha com seus funcionários perante a ideia que eles têm compromissos, bem como, a GKN tem com eles. Conforme segue no Anexo A, um dos elementos que faz parte da formação cultural da empresa em questão são os compromissos compartilhados aos funcionários, fato que corrobora com o desenvolvimento e aplicação da sua visão global que é de se manter líder no mercado mundial de sinterizados proporcionando valores e resultados sustentáveis aos seus acionistas.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo de caso se baseia em entrevistas realizadas a gestores da empresa GKN Sinter Metals que buscaram responder um questionamento sobre a

cultura da organização e a possível relação, ou não, com o desempenho econômico na sua existência.

Foram selecionados 3 (três) gestores para se aplicar a entrevista com o objetivo de analisar as características da empresa e seus elementos culturais identificados por eles. As entrevistas ocorreram na própria empresa e foram realizadas em dias distintos de acordo com a disponibilidade que os gestores tiveram para atender o entrevistador, neste caso o próprio autor deste trabalho. Em geral, as entrevistas duraram aproximadamente de uma hora a uma hora e trinta minutos e todas seguiram o mesmo roteiro apresentado ao fim deste trabalho no Apêndice A.

O primeiro é o gerente de engenharia, senhor José Roberto Kawai e está na empresa há 15 anos, que, no decorrer dos anos de atividades na empresa, atuou em áreas como operações e vendas. Foi contratado com o objetivo de formar a primeira equipe de apoio técnico no início das atividades da GKN Sinter Metals devido sua ampla experiência na área de sinterizados adquirida na empresa Cofap Marelli.

O segundo entrevistado foi o diretor técnico, senhor Carlos Eduardo Lodder Martins do Santos, que está na empresa há 16 anos e também é um dos primeiros gestores contratados para formar a equipe de apoio técnico e gestão da empresa. No decorrer de suas atividades na empresa o senhor Carlos acumulou atividades como: gerencia de qualidade e segurança do trabalho; gerencia de engenharia; gerencia de vendas e; diretor executivo da planta GKN Sinter Metals Brasil.

O terceiro entrevistado é atual gerente de operações e manufatura, o senhor Marcelo Pinto, que está na empresa há 1 ano e meio, aproximadamente. O senhor Marcelo trabalha no grupo GKN a mais de 10 anos, no entanto, em outro segmento, chamado Drive Line, onde tem um enfoque produtivo totalmente distinto ao Sinter Metals. Sua contratação se deu em favor de uma necessidade de aplicações e desenvolvimentos de novos projetos na área operacional e de manufatura da GKN Sinter Metals Brasil.

Após a autorização dada pelo diretor da empresa, o senhor Leônidas Ferreira Coutinho, foram realizadas as entrevistas de acordo com o roteiro já especificado inicialmente, assim, este capítulo trará a apresentação dos resultados que o autor conseguiu através dos questionamentos realizados aos gestores, identificando os momentos históricos da empresa, como também, a percepção dos próprios gestores perante ao tema apresentado sobre cultura e desempenho.

Os resultados apresentados pelas entrevistas mostram que a instalação da empresa GKN Sinter Metals no Brasil ocorreu em meados dos anos de 1998 e 1999, quando o grupo GKN se encontrava em plena expansão de seus negócios no segmento de peças sinterizadas em nível mundial. De acordo com todos os entrevistados os investidores tinham interesse de se aplicar seus recursos no Brasil, pois um dos propósitos do grupo é sempre estar próximos aos seus clientes, logo, o país com uma grande rede industrial e automotiva se tornou convidativo para se investir. Os gestores destacam que houve interesse do grupo em se comprar alguma empresa do segmento já instalada no país neste período, porém não teve sucesso em nenhuma negociação, tendo assim a iniciativa de se construir uma unidade fabril própria.

O diretor técnico e o gerente de engenharia falaram com particularidade sobre o processo de implantação e construção da empresa porquê participaram, praticamente, do início das obras realizadas, pois ocorreram na mesma época de suas contratações, no entanto, o gerente de operações teve esse conhecimento como fato histórico e relatado por terceiros.

O desenvolvimento do projeto de implantação da empresa no Brasil foi executado pelo senhor Radu Unanian, executivo contratado pelo grupo por grande conhecimento na área de sinterizados em uma empresa concorrente, a Mahle, posteriormente parcialmente vendida tornando-se Mahle Miba. As informações sobre as peculiaridades da obra foram idênticas, onde toda a responsabilidade da construção dos prédios, disposição dos equipamentos, maquinários e localização da planta foram do senhor Radu, que teve todo respaldo financeiro e técnico do grupo de investidores para apresentar e executar todos os projetos por ele criados.

Conforme as entrevistas, o senhor Radu pode ser considerado o fundador da planta no Brasil, pois foi ele o responsável em definir todas as informações como: Região, ou localização da construção da planta, o layout dos prédios, as primeiras máquinas, a distribuição do setor operacional, entre outros. O senhor Radu aplicou ao prédio um tipo de forro com isolamento térmico e totalmente liso sem perfurações, como também uma estrutura que permite um pavilhão amplo e sem colunas de sustentação, que reduzem o espaço interno no ambiente operacional.

Segundo o gerente de engenharia, o grupo GKN Sinter Metals em 2001 já possuía, aproximadamente, 30 unidades espalhadas pelo mundo. Neste ano a empresa iniciava suas atividades operacionais. No mesmo período o grupo comprou todo o segmento de sinterizados da empresa Singer buscando ampliar sua capacidade operacional e se tornar uma empresa conhecida no setor.

Todos os entrevistados dão o crédito de fundador ao executivo Radu Unanian, porém somente os gestores antigos, gerente da engenharia e diretor técnico, falaram sobre características peculiares que o senhor Radu apresentava como gestor. Ambos destacam a espiritualidade, otimismo, paternalismo e sobre tudo o respeito ao ser humano como atributos do fundador.

Para início das atividades a empresa não tinha nenhuma especificação para contratação de mão de obra operacional, todavia, o senhor Radu, com muito conhecimento sobre o processo de sinterizados, contratou somente sua equipe gestora e técnica com a exigência de experiência em empresas no segmento de metalurgia do pó, segundo as afirmações dos entrevistados.

Conforme a explicação dos gestores mais antigos na empresa a formação da cultura foi e ainda é, complexa, pelo fato de que os gestores contratados e todo o corpo técnico vinham de diversas empresas e com culturas diferentes que, conseqüentemente, eram motivos diversos tipos de conflitos existentes naquela época, porém destacam que o diretor, o senhor Radu, sempre se apresentou como um mediador e pacificador em prol da empresa e das necessidades dos clientes. De uma certa forma, o gerente de engenharia e o diretor técnico, definiram a cultura como sendo uma “cultura de respeito ao ser humano e responsabilidade profissional”, algo que, segundo eles, foi construído na formação da empresa e existe até os dias de hoje, mas não souberam definir com um conceito específico a cultura organizacional.

Com relação ao gerente de operações a cultura organizacional está relacionada ao conjunto de hábitos que existem em uma empresa. Para ele a cultura da GKN Sinter Metals Brasil não é bem clara, ou, jovem demais, mas que provavelmente tenha um sentido de aceitação ou tolerância aos conhecimentos empíricos e não aos conhecimentos técnicos, eventualmente justificando a possível deficiência técnica que a empresa está passando com qualidade.

A valorização que a cultura da empresa tem com seus clientes é de disposição imediata as suas necessidades, ouvi-los sempre e buscar sempre evitar erros de grandes proporções, praticando programas específicos aos seus parceiros e

negociadores, de acordo com o gerente de engenharia e diretor técnico. Em contrapartida, o gerente de operações descreve que não há uma cultura de valor ao cliente evidenciada, justamente, pelo fato que um dos pontos críticos que a empresa tem passado com seu desempenho econômico atualmente é relacionado a sua qualidade perante aos produtos, para ele isso não valoriza o cliente e sim o desrespeita, relacionando a cultura de aceitação e tolerância aos casos pontuais de qualidade, segundo o gestor.

Ao se tratar de uma valorização dos funcionários, todos os gestores confirmaram existir uma cultura de respeito humano e de preocupação a integridade física perante a um pensamento muito forte de segurança no trabalho. Para os gestores mais antigos este pensamento vem desde seu fundador e que permanece atualmente. A empresa também se preocupa em desenvolver seus funcionários à medida que eles são expostos a novos projetos em desenvolvimento próprio e da organização, mas para o gerente de operações a cultura de valorização ao funcionário ainda é imatura, relacionando a fidelização dos colaboradores com os objetivos da empresa como sendo algo frágil.

A GKN Sinter Metals Brasil tem como responsáveis gestores internacionais para cada área administrativa, os quais são os representantes de todo o grupo de investidores, assim, cada unidade da empresa tem que reportar as informações de todos departamentos e planejamentos propostos a estes executivos. Para os gestores a não formação completa de uma cultura da planta no Brasil torna um pouco indecifrável uma característica de valorização desses acionistas e representantes. Entretanto, para o diretor técnico a rotatividade que existe entre esses executivos que representam o grupo acionista dificulta o desenvolvimento de projetos a longo prazo e cria uma incerteza nos projetos que estão em andamento. Todos os entrevistados afirmam que o grupo se mostra sempre receptivo a projetos e ideias, oferecendo, em todas as vezes que solicitados, suporte e apoio a dificuldade que qualquer gerente passe, descrevendo que a cultura da empresa possa ter como uma possível característica o compartilhamento de ideias. Há também uma equivalência nas opiniões dos gestores sobre o desenvolvimento de líderes, que para eles, sempre que identificada a necessidade, a empresa presta todo suporte e treinamento necessário para o desenvolvimento de todos os profissionais relacionados a liderança e gestão.

Para os executivos a empresa tem um suporte muito estruturado por seus representantes externos de acordo com a base que o grupo GKN desenvolveu

internacionalmente no segmento de metalurgia do pó, por isso, para estes gestores a empresa se estrutura com novos equipamentos voltados a esta tecnologia, contratação de profissionais experientes e se apresenta próxima aos seus clientes para atendê-los de forma prática e rápida, justamente, para se tornar uma referência no seu mercado de atuação. Para o gerente de engenharia, a empresa atingiu o status de ser conhecida em todo segmento de sinterizados no Brasil e se colocar na posição de um grande fornecedor. Os demais gestores afirmam que um dos objetivos é se posicionar no setor através de novos investimentos em equipamentos, tecnologias e desenvolvimento pessoal para superar as dificuldades pontuais em suas operações e de mercado.

De acordo com o gerente da engenharia a organização se tornou uma das principais neste mercado e considera o desempenho nos seus 16 anos de existência sendo muito bom, afirmando que a empresa atualmente fatura 3 vezes mais que outras empresas do mesmo porte concorrentes. Apesar disso, os entrevistados afirmam que a empresa passa há no mínimo 2 anos por sérios problemas em seu desempenho econômico. Para o diretor técnico e o gerente de engenharia este fato é reflexo do mercado que sofre com problemas políticos e econômicos, não consideram que a cultura da empresa possa ter algum tipo de relação a esta situação delicada que a empresa se encontra. No entanto, para o gerente de operações, o mercado tem influenciado parcialmente para esta situação, porém a cultura é a principal responsável por determinar um baixo rendimento, ressaltando que os problemas pontuais com qualidade se tornaram hábitos comuns nos sistemas operacionais, se tornou uma cultura de aceitação, mas que são práticas nocivas para o desempenho financeiro da empresa.

Para os executivos não há uma cultura que eles consigam identificar como madura e consolidada, porém os gestores se distinguem na relação que pode existir entre essa cultura em desenvolvimento e o desempenho da empresa.

4.3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Por meio das teorias apresentadas sobre cultura, cultura organizacional, a formação da cultura, os elementos que a compõe, a mudança cultural, a apresentação

de estudos sobre o desempenho corporativo, a mensuração do desempenho e algumas relações defendidas por estudiosos sobre a cultura organizacional e desempenho é possível entender que no estudo de caso apresentado existe uma possível relação da cultura da empresa GKN Sinter Metals com o seu desempenho ao longo dos seus anos de existência. As evidências que podem explicar esta relação serão apresentadas com o descrever deste capítulo.

Kotter e Heskett (1994) apresentam 4 (quatro) pontos que defendem a teoria de que a cultura é fator preponderante sobre o desempenho econômico de uma empresa. Analisando as entrevistas é possível compreender a um dos pontos em que os autores falam que não são raras as culturas que impedem o desempenho a longo prazo.

Culturas que incentivam um comportamento inadequado e inibem a mudança para estratégias mais apropriadas tendem a se desenvolver vagarosamente por alguns anos e isso ocorre em geral quando as firmas estão tendo um bom desempenho. (KOTTER; HESKETT 1994, p.13)

Logo, a apresentação de todos os gestores que a empresa sempre cresceu até um período mais recente e que após esse período uma situação de declínio financeira tem afetado a vida econômica da mesma, pode relacionar dois momentos em que a empresa está vivenciando culturalmente. Para os gestores mais antigos, a cultura é definida pelo fato de que o fundador sempre prezou o respeito humano e o profissionalismo, em função dos choques e discordâncias de opiniões que teve que enfrentar na formação de sua equipe gestora que viera de distintas empresas e, como consequência, diferentes culturas e hábitos a serem gerenciados. Entretanto, “embora os membros tragam alguma bagagem cultural para a nova situação, por definição esse grupo específico começa sem cultura própria” (SCHEIN 2009, p.60), ou seja, essa cultura de cordialidade, respeito mútuo deve ter sido algo que realmente prevaleceu e, aparentemente, se tornou algo muito forte na organização ao longo dos anos. Essa formação de respeito e profissionalismo deram a esse grupo a estabilidade e consistência que a cultura traz como função, porém no momento inicial.

Portanto é provável que esta cultura, estabelecida pelo fundador Radu Unanian, de responsabilidade profissional e respeito ao ser humano gerou em um contexto inicial da empresa uma capacidade de desempenhar bons resultados, mas vale ressaltar que essa cultura pode ter sido também a possível relação do declínio a

partir do momento em que o mercado mudou. O gerente de engenharia relata que a empresa sempre superou a dinâmica do mercado, referindo-se ao ambiente de negócios que a empresa participa e que sempre houve investimento em seus ativos e tecnologias, mas que nos últimos dois anos o mercado externo tem prejudicado o desempenho da empresa. Essa colocação dada pelo gerente e o diretor técnico aparenta assumir uma forte tendência de que a cultura pode ter dominado os executivos, ou, simplesmente, o mercado é usado como pretexto de alguma ineficiência da estratégia administrativa. Kotter e Heskett descrevem como a cultura pode influenciar uma liderança:

...capaz de cegar até mesmo executivos muito inteligentes, experimentados e bem-sucedidos para fatos que não combinem com as suas suposições, e uma cultura arraigada pode dificultar bastante a implementação de estratégias novas e diferentes. (KOTTER; HESKETT, 1994, p.42)

A colocação que o gerente de operações (o novato) traz para o estudo é o mesmo que esta análise faz, contradizendo a posição dos dirigentes mais antigos que não vêm relação da cultura da GKN com a recente queda no desempenho. De acordo com o gerente, a cultura que se formou é de aceitação aos métodos empíricos e não é favorável ao desempenho, pois desrespeita aos processos técnicos, desrespeitando assim o cliente, não convencendo os funcionários de que os valores e estratégias da empresa devem ser seguidos para uma evolução conjunta e tende a piorar o desempenho econômico na possível continuidade dessa cultura. Evidentemente, o gerente pode justificar através da cultura algum problema pontual, como por exemplo, um sistema de qualidade ineficaz.

A identificação da relação entre cultura organizacional e desempenho é apresentada por autores como Schein (2009) que descreve a importância da liderança, sua capacidade na identificação e manipulação da cultura, como também, a ideia que Kotter e Heskett (1994) trazem sobre os tipos de cultura e suas respectivas influências diretas ao desempenho das empresas em que foram identificados tais resultados. Desta forma, a apresentação do novo gerente de operações tem uma possível caracterização de mudança, supostamente, cultural.

Não obstante de qualquer situação interna que a empresa passe ou tenha criada como um hábito, pode ser considerado a apresentação dada pelos gestores mais antigos (diretor técnico e gerente da engenharia) de que o mercado está

realmente afetando consideravelmente a empresa. Algo que, de fato, pode influenciar a vida financeira de qualquer empresa como descrevem os especialistas sobre o ambiente externo.

O ambiente externo demanda das organizações um maior compromisso com o ambiente em que operam, procurando melhorá-lo. Esta é uma condição que se torna cada vez mais uma necessidade e um requisito indispensável, a médio e longo prazo, para manter em condições de competir num mercado cada vez mais competitivo e exigente (DIAS 2008, p.233).

Portanto a inclusão desse fator ambiental não deve ser descartada ao impacto sobre o desempenho da GKN, uma vez que a formação cultural e a adaptação externa são associadas. A suposição dada por Schein (2009) ao modelo sociológico e de formação de um grupo é baseada em adaptação e sobrevivência ao seu ambiente externo, integração entre processos internos assegurando a capacidade de se manter e adaptar através das ações cotidianas. “Em outras palavras, de uma perspectiva evolucionária, precisamos identificar as questões que qualquer grupo enfrenta desde o momento de sua origem, passando pela maturidade e chegando ao declínio” (SCHEIN 2009, p.81). Desta forma, acredita-se o estudo apresentado sobre a empresa GKN Sinter Metals identifica um momento inicial eficaz sobre um ambiente que proporciona uma expansão, investimentos e um posicionamento da mesma em seu mercado de atuação. Entretanto, em um determinado instante a empresa não consegue desenvolver resultados positivos ao grupo de acionistas, ou seja, a cultura não se apresenta de forma eficiente a combater os fatores ambientais de seu mercado, onde inicia-se a apresentações de resultados insatisfatório e uma série de problemas pontuais que se relacionam diretamente a gestão.

Esta análise não pretende desconstruir a posição que os gestores mais antigos apresentaram sobre a relação entre o ambiente externo e o desempenho, apontando como causa da queda significativa na performance da companhia a atual situação do mercado da indústria. A posição que a análise traz é que esse impacto externo tem sua responsabilidade no desempenho negativo da empresa, porem a relação que pode existir é que a partir do momento em que este mercado exige um algo a mais da empresa a cultura, em contrapartida, não se mostra eficiente para atender. Assim sendo, os momentos em que se apresentam neste estudo destacam duas fases que se separam por uma crise no setor em que a empresa GKN atua, mas que é

influenciado por uma cultura que não se adaptou a essa mudança externa, refletindo diretamente no desempenho financeiro da companhia.

Schein (2009) descreve a cultura e liderança como lados da mesma moeda, já Kotter e Heskett (1994), apresentam estudos de empresas e estruturam a formação da cultura partindo de uma administração superior, passando ao comportamento organizacional, resultando em aspectos positivos que passam a se tornar algo cultural. Sendo assim, os autores afirmam a ideia da influência da liderança sobre a formação e desenvolvimento cultural da empresa.

O segundo momento cultural em que a empresa se apresenta é de uma mudança e transição. Os gestores mostraram grande preocupação com relação a esse momento, pois alegam que o ambiente externo está impactando diretamente o desempenho da empresa além dos problemas antes vividos. “As mudanças culturais sempre exigem algum tempo” (KOTTER; HESKETT 1994, p.67). Possivelmente a empresa esteja passando por uma fase de transição cultural, pelo fato de uma nova gestão estar sendo implantada com a características de expor a todos a importância de se acreditar na mudança e superação, correlativo ao que Schein (2009) apresenta como suposições compartilhadas sobre estratégias terapêuticas e de reparo, com objetivos de valorizar os resultados positivos a uma crise de forma a torna-los culturais. “Ninguém sabe realmente que resposta dar a uma crise grave, mas a natureza dessa resposta refletirá elementos profundos da cultura” (SCHEIN 2009, p.100).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar a existência de uma possível relação entre a cultura organizacional e desempenho, através da introdução de fundamentos baseados nos estudos de especialistas em cultura e cultura organizacional, como também, uma análise sobre a perspectiva do desempenho econômico corporativo.

Para alcançar esse objetivo inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica que abordou a introdução de conceitos sobre os assuntos apresentados como cultura, cultura organizacional, a formação da cultura organizacional, elementos culturais, mudança cultural, desempenho corporativo, mensuração de desempenho e a relação de cultura organizacional e desempenho, trazendo a formação de conceitos segundo estudiosos da área.

Após a realização de estudos sobre o posicionamento teórico dos conceitos apresentados, foi possível aplicar um estudo de caso na empresa GKN Sinter Metals com o propósito de identificar a relação, ou não, da influência que a cultura de uma empresa pode ter em seu desempenho. Para esta aplicação foram realizadas entrevistas com 3 (três) gestores, de nível gerencial, sendo 2 (dois) mais antigos na empresa e 1 (um) mais novo na companhia. Tais entrevistas foram realizadas perguntas desenvolvidas com base nos estudos apresentados pelos autores Kotter e Heskett que pesquisaram cultura e desempenho organizacional em várias empresas.

Por meio da prática do estudo de caso nesta empresa foi possível identificar uma possível relação da cultura da GKN Sinter Metals e diferentes momentos interligando ao desempenho. No primeiro instante a empresa apresenta-se com uma cultura, aparentemente, forte ao que os gestores descrevem com “cultura de respeito humano e responsabilidade”. Este pensamento foi exposto de maneira bem convicta, fato que gera a possibilidade desta consideração, porém esta ideia e, de certa forma, essa identidade deu a empresa uma maneira de realizar sua evolução financeira nesses anos iniciais chegando a atingir objetivos de posicionamento em seu mercado e elevação do seu faturamento. Entretanto as entrevistas descrevem um momento mais atual de crise econômica, ou seja, a empresa apresenta-se em uma situação delicada financeiramente e alguns fatos apresentados pelos entrevistados levam a considerar que em algum momento essa cultura, que se iniciou na formação da

empresa e resultou em seu crescimento, passou a ser algo conflitante e ineficiente ao ambiente externo em que a empresa atua. Em outras palavras, a partir do momento em que exigência do mercado onde a empresa atua começa a cobrar cada vez mais resultados e inovações perante seus produtos e serviços, a cultura estabelecida não foi capaz de interagir de forma eficiente refletindo diretamente ao desempenho financeiro da companhia. Esta observação sobre uma possível interação da cultura organizacional e o mercado externo é, aparentemente, identificada pelo grupo de acionistas, que mediante a este momento de declínio financeiro da empresa apresentam medidas que indicam um possível planejamento de mudança cultural através da ideia de trazer novos gestores em diversas áreas substituindo os gestores mais antigos, ressaltando que em níveis de alta administração.

Todavia, a apresentação dos resultados mostra que realmente há uma possível relação entre a cultura e o desempenho nesta empresa pesquisada, identificada pelas informações dadas pelos entrevistados e a comparação feita com a revisão bibliográfica realizada inicialmente, atingindo assim os objetivos propostos neste trabalho. Contudo as considerações feitas foram baseadas apenas em entrevistas que, de modo que, as sugestões de possíveis melhorias e futuras pesquisas, são relacionadas ao levantamento de dados quantitativos que validem, ou não, as informações trazidas por meio de entrevistas

Esta disponibilização de informações numéricas sobre o desempenho financeiro junto as informações qualitativas podem resultar em inúmeras ideias sobre o tema, criando possibilidades de novas pesquisas e conceitos. No entanto, para que isso ocorra ainda se faz necessário a persistência do pesquisador em vencer alguns paradigmas que gestores têm em disponibilizar informações, conforme ocorrido com o autor deste trabalho. Vale destacar que a falta desses dados numéricos não invalida esta pesquisa que teve como metodologia uma análise de caráter qualitativo, além de que dos 7 (sete) gestores, que haviam na empresa no período da pesquisa, 3 (três) afirmam a relação do desempenho ao longo da vida de negócios da GKN de maneira idêntica, validando assim a sequência lógica adotada na análise apresentada.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L.; ALBERTIN, Rosa M. de M. **Tecnologia de Informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COLASANTI, Décio; IERVOLINO, Fernando (Colaborador). **Usinagem de peças sinterizadas**. Revista: Mundo da usinagem, Fev/2012. Disponível em: <http://www.metalurgiadopo.com.br/Downloads/2012-01-Revista_Mundo_da_Usinagem-Usinagem_de_Sinterizado.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2016.
- COURY, Cibele. **Liderança e cultura organizacional: estudo de caso de uma empresa manufatureira de origem familiar**. São Carlos: USP, 2014. Dissertação de Mestrado. 107 p.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52 mar. 2013 disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004&lng=pt&nrm=iso> Acessos em: 12 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1072>.
- BERTERO, Carlos O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. Teresa Leme; FISCHER, Rosa M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 29-43.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**.RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em: 09 de nov. 2015.
- DIAS, REINALDO. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- _____. **Sociologia & Administração**. 4ª Ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2009.

FERNANDES, Bruno H. R.; FLEURY, Maria T. L.; MILLS, John. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-18, dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006>.

FLEURY, Maria Teresa L.; FISCHER, Rosa Maria (Coord.) ...et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 15-26.

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

_____. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/15328/cultura-organizacional--grandes-temas-em-debate/i/pt-br>>. Acesso em: 12 de outubro de 2015.

GILL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GKN. **GKN 250 Home**. GKN PLC, 2016. Disponível em: <<http://www.gkn.com/aboutus/ourheritage/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 08 de nov. 2016.

_____. **About us**. GKN Sinter Metals, 2016. Disponível em: <<http://www.gkn.com/sintermetals/aboutus/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 08 de nov. 2016.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. Tradução Barbara Theoto Lambert; Revisão técnica Luiz Fernando Martins. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACEDO, M. A. S.; SANTOS, R. M.; SILVA, F. F. Índice de Performance Empresarial: Mensurando e Consolidando o Desempenho Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 10, n. 2, p. 232-245, 2004. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38734/indice-de-performance-empresarial--mensurando-e-consolidando-o-desempenho-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 14 de março 2016.

- MACHADO, Hilka Vier. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. RAE-eletronica, v.4, n.1, Art.12. jan./jul. 2005.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, art. 2, p. 580-607, 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1477/o-conceito-desempenho-em-estudos-organizacionais-e-estrategia--um-modelo-de-analise-multidimensional/i/pt-br>>. Acesso em: 16 de março de 2016.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, N. M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. **Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional**. Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31540/cultura-organizational-estrutura-organizational-e-gestao-de-pessoas-como-bases-para-uma-gestao-orientada-por-processos-e-seus-impactos-no-desempenho-organizational/i/pt-br>>. Acesso em: 12 de out. 2015.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: ATLAS, 2009.
- SILVA JUNIOR, S. D.; LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 37, p. 136-153, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18258/contribuicoes-do-modelo-de-medicao-de-desempenho-organizational-da-performance-prism-ao-balanced-scorecard--um-estudo-sob-a-perspectiva-dos-stakeholders/i/pt-br>>. Acesso em 20 de fevereiro 2016
- SOUZA, Vera Lúcia De. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA O ESTUDO DE CASO

Identificando a formação da cultura da empresa pesquisada. O estudo sobre cultura corporativa, mais especificamente, sobre a relação entre a cultura da empresa e seu desempenho econômico. Questões voltadas a gestores.

- 1) A quantos anos o senhor trabalha na empresa?
- 2) Descreva a história da implantação da empresa (o motivo, quem teve a ideia, a localização), se possível, descrever peculiaridades que foram vivenciadas na época ou se ouviu falar que ocorreram.
- 3) Conheceu o (s) fundador (es), ou é o (um dos) fundador (es)? Como o descreveria com relação a sua postura e personalidade como gestor? Caso tenha participado dessa implantação como fundador, descreva qual era sua motivação e como você se considera como gestor.
- 4) A definição do layout, tanto da construção do prédio como disposição de equipamentos da empresa, foi dada por alguma pessoa em especial ou algum grupo de gestores? Esse layout tem alguma característica que possa descrever como sendo exclusiva desta empresa se comparado a outras empresas por onde tenha trabalhado?
- 5) A empresa definiu alguma característica específica aos primeiros funcionários que foram contratados? Existia um perfil a ser seguido naquela época? Alguma característica percorre até os dias de hoje nas novas contratações?
- 6) O que se entende por cultura corporativa? Que palavras ou frases melhor descrevem a cultura corporativa da empresa em questão nos seus 15 anos? A cultura da empresa em algum momento passou por alguma mudança? O que mudou? O que permaneceu constate?
- 7) Como a cultura da empresa valoriza o cliente?
- 8) Como a cultura da empresa valoriza os empregados?
- 9) Como a cultura da empresa valoriza os acionistas?
- 10) Como a cultura da empresa valoriza a liderança de seus gerentes?
- 11) Como a cultura da empresa ajusta-se aos ambientes de mercado, competitivo, tecnológico e outros em que a organização se encontra?
- 12) Como descreveria o desempenho da empresa nesses anos de trabalho?

13) A cultura melhorou o desempenho da empresa nesses 15 anos?

ANEXO A

VIVENDO OS VALORES GKN

6 COMPROMISSOS DA GKN COM VOCÊ:

- Nós lhe apoiaremos, investindo em você e oferecendo treinamento para que possamos criar uma empresa de alta performance, que oferece um serviço excepcional ao cliente;
- Nós lhe ajudaremos a atingir o seu potencial máximo e não toleraremos qualquer tipo de discriminação;
- Nós cuidaremos de você, oferecendo um ambiente de trabalho seguro;
- Nós faremos o que pudermos para reduzir o impacto no meio ambiente;
- Todos nós fazemos parte da sociedade e contribuiremos positivamente com as comunidades onde atuamos;
- Se você tiver algum problema, nós lhe ouviremos confidentemente.

6 COMPROMISSOS SEUS COM A GKN:

- Eu assumirei com a GKN o compromisso de criar uma empresa de alta performance, com um forte foco no cliente. Demonstrarei este compromisso pela forma como eu trabalho;
- Eu sempre respeitarei os direitos dos outros membros da equipe;
- Eu não colocarei os outros membros da equipe em risco físico e aconselharei qualquer colega que não estiver trabalhando com segurança;
- Eu acredito na conduta honesta e adequada em todos os momentos;
- Eu sei que sou livre para comunicar um comportamento errado e assim o farei;
- Eu ajudarei a proteger o meio ambiente e a apoiar as comunidades locais.