

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**TRANSIÇÃO CULTURAL: DIVERGÊNCIAS DIANTE
DA FORMAÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE –
ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA
DE TUBARÃO - CST**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

CARLOS WILSON LUGON

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

TRANSIÇÃO CULTURAL: DIVERGÊNCIAS DIANTE DA FORMAÇÃO DE UMA NOVA
IDENTIDADE – ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO -
CST

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

CARLOS WILSON LUGON

E APROVADO EM 26 / 03 / 2001.



LUIS CESAR GONÇALVES DE ARAUJO

Doutor em Administração



DEBORAH MORAES ZOUAIN

Doutora em Engenharia da Produção



GELSON SILVA JUNQUILHO

Dr. Em Administração

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**TRANSIÇÃO CULTURAL:
DIVERGÊNCIAS OU CONVERGÊNCIAS DIANTE DA
FORMAÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE
ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA
DE TUBARÃO - CST**

CARLOS WILSON LUGON

RIO DE JANEIRO – RJ

2001

CARLOS WILSON LUGON

**TRANSIÇÃO CULTURAL:
DIVERGÊNCIAS OU CONVERGÊNCIAS DIANTE DA
FORMAÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE
ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA
DE TUBARÃO - CST**

**Dissertação de mestrado
apresentada a Fundação Getúlio
Vargas, como um dos requisitos
para a obtenção do título de
Mestre, do Curso de Mestrado em
Gestão Empresarial.**

**Professor-Orientador: Dr. Luiz
César Gonçalves de Araújo.**

RIO DE JANEIRO – RJ

2001

Agradeço

ao meu professor-orientador **Dr. Luis Cesar Gonçalves de Araújo** e ao professor **Dr. Gelson Silva Junquillo**, pelas orientações

Dedico este trabalho à minha esposa Sandra e aos meus filhos, Marcelo, Karla e Cristina.

RESUMO

A participação dos empregados no processo de transição cultural ocorrido na Companhia Siderúrgica de Tubarão-CST auxiliou na identificação do conjunto de medidas que passou a ser gestado para implantar-se na sequência da assunção do controle.

A empresa, para adquirir feições próprias, teve que fazer sucumbir os valores, comportamentos e identidades anteriores, através de estratégias compartilhadas com todos os membros da organização, vingando daí uma nova cultura.

A Companhia Siderúrgica de Tubarão era vista apenas como controladora e coordenadora de um grupo de pessoas. Contava com níveis hierárquicos verticais, departamentos e relações de autoridade. Não se ousava pensar que a empresa tivesse a sua personalidade, tal como cada uma das pessoas que ali trabalhavam. Antes de passar por um processo de transição cultural, que mudou radicalmente os seus valores,

tinha uma cultura dominante, com gestão centralizadora. Desta forma, exercia forte influência na conduta dos seus membros, num clima interno de muito controle.

A empresa, quando percebeu a necessidade de investir em programas para mudança cultural, a fim de eliminar disfunções e patologias que atingiam a sua pirâmide empresarial, causando danos à produtividade e à qualidade dos resultados, canalizou energias numa mesma direção implementando a participação de todas as suas lideranças como elementos implementadores e multiplicadores para orientar e facilitar o atingimento de seus objetivos.

Buscando conhecer melhor as influências sofridas pelas mudanças advindas com a globalização e privatização, alguns conceitos teóricos e operacionais de cultura e de identidade foram desenvolvidos ao longo deste trabalho, principalmente nos primeiros capítulos. Na extensão da pesquisa foram manejados vários aspectos deste complexo e central conceito antropológico e sociológico de cultura, tais como afetividade, processo cognitivo, processos avaliativos, enfim, tudo aquilo que possa se relacionar e dar inteligibilidade, de um lado, ao conceito, e, de outro, ao fenômeno sobre o qual este conceito vai versar.

SUMMARY

The employees' participation in the cultural transition process occurred in Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) was helpful in the identification of the group of measures that started to be managed in order to be established in the run of the control assumption.

The company, in order to acquire proper features, had to change prior values, behaviors and identities through strategies shared by all the organization members, thus, creating a new culture.

The CST was seen as a company controlling and coordinating a group of people. It counted on vertical hierarchical levels, departments and authority relations. It was never taken into account that the company could have its own personality, like each person that worked there. Before getting through this cultural transition process, that extremely changed its values, the company had a dominating culture, with a centralized administration. This way, it influenced the conduct of all its members, in a controlling environment.

When the company realized the necessity of investments in cultural changing programs, in order to eliminate the pathologies and disfunctions that were hitting its business structure, causing damage to productivity and to the quality of the results, it condensed energies in one direction implementing the participation of all its leaderships as implementing and multiplier elements to orientate and facilitate the achievement of its goals.

Trying to understand better the influences suffered by the changes brought by globalization and privatization, some theoretical and operational concepts of culture and identity were developed in this study, mainly in the first chapters. In the research extension, several aspects of this complex anthropological and sociological concept of culture were managed, such as affectiveness, cognitive process, valuation process and everything that could be related to or that give eligibility to this concept and to the phenomenon this concept will consist in.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. A COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO E A SUA CULTURA ORGANIZACIONAL | 7 |
| 2. TRANSIÇÃO | 21 |
| 2.1. PREPARANDO O AMBIENTE | 21 |
| 2.2. REFORMULAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL | 27 |
| 2.2.1. Redução de Pessoal | 38 |
| 2.2.2. Trabalhando a comunicação como diferencial | 40 |
| 2.2.3. Programa de comprometimento | 42 |
| 2.2.4. Convergências diante da formação de uma nova identidade cultural ... | 44 |
| 2.2.4.1. Projeto Vai Quem Quer | 44 |
| 2.2.4.2. Projeto Levante da Cadeira e Ande | 45 |
| 2.2.4.3. Grupo de Melhoramento Contínuo | 47 |
| 2.2.4.4. Alavancagem | 48 |
| 2.2.4.5. Bom dia! | 49 |
| 2.2.4.6. Olha o resultado do nosso esforço | 50 |
| 2.2.4.7. Passa a Régua | 51 |
| 2.2.4.8. Ordem, Limpeza e Arrumação | 51 |
| 2.2.5. Divergências diante da formação de nova identidade cultural | 54 |
| 2.2.5.1. Saúde Organizacional | 54 |
| 2.2.5.2. Patologia da Incompetência | 55 |
| 2.2.5.3. O momento organizacional | 56 |
| 2.2.5.4. Estratégia organizacional | 56 |
| 2.2.5.5. Vontade | 56 |
| 3. PRIVATIZAÇÃO | 59 |
| 3.1. NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL | 59 |
| 3.1.1. Programa de Desenvolvimento Gerencial | 63 |
| 3.2. NOVO MODELO DE GESTÃO CST | 66 |
| 3.2.1 O perfil do Gerente do Novo Modelo de Gestão CST | 71 |
| CONCLUSÃO | 77 |
| REFERÊNCIAS | 82 |

LISTA DE ANEXOS

I. CARTA DE VALORES CST 84

II. PLANO DO PROGRAMA INTEGRADO DE COMPROMETIMEN-
TO 89

INTRODUÇÃO

O estudo da transição cultural ganha maior relevância quando confrontado com o comprometimento organizacional, principalmente se houver relação de valores com vínculos do indivíduo para com a empresa e com o seu trabalho.

A Companhia Siderúrgica de Tubarão, quando da mudança do seu controle acionário, passou por uma transição cultural, a fim de se adequar aos modelos de gestão e características culturais das empresas que a estavam comprando. O processo foi demorado e muito doloroso, tanto para os empregados que não se adaptaram e tiveram que sair, como para aqueles que permaneceram no contexto, porém com inseguranças advindas do medo de não serem capazes de se adaptar e, deste modo, perder o emprego.

As pessoas que se encontravam nesse ambiente sentiram-se como se fossem as primeiras, e quiçá as últimas, a experimentarem esse tipo sensação. Embora isso ocorra, ao longo da vida em diversas

situações com todo o mundo, não se sabe porque os indivíduos assim se sentem. Talvez seja porque a maioria é incapaz de encarar o novo como sendo algo natural, deixando-se levar pelo medo do futuro, pensando ser ele algo que vai destruir as tradições, os saberes.

Essa complexa modernidade contemporânea é nutrida por vários acontecimentos, entre os quais tem-se: a industrialização da produção, a qual ao mesmo tempo em que aumenta significativamente a produção, diminui drasticamente o número de empregos; a explosão demográfica, que colabora para a miséria de milhares de pessoas; os grandes sistemas de comunicação de massa, que empacotam num mesmo embrulho os diversos tipos de indivíduos. Todos estes fatores levam o indivíduo a ter que se adaptar às normas impostas. Estas podem ser de acordo com a moral social da comunidade em que está inserido ou com os regulamentos da empresa a qual está vinculado, divergindo com relação ao tipo de conduta.

O comportamento considerado como um desvio de conduta pela empresa terá sanções que podem ser repressivas, excludentes e se a infração estiver prevista no regulamento, o sujeito sofrerá uma sanção de repressão, uma vez que essa conduta é condenada, podendo o mesmo ser demitido.

Diante disto, percebe-se que o homem durante toda a sua

vida social irá submeter-se a regras, sejam estas impostas por um grupo ou pela organização em que trabalha. Na empresa existem vários tipos distintos de grupos sociais e estes se caracterizam basicamente pelas normas que impõem, e os indivíduos escolhem o grupo do qual queiram participar de acordo com a doutrina de cada um, pois, se o mesmo discorda das regras do grupo este será rapidamente banido. Esta relação deve ser sempre vista e analisada.

Diante do exposto verifica-se que desde o surgimento da vida em sociedade sempre existiram regras e costumes que disciplinaram a vida dos seus membros e que a convivência pacífica entre os povos dependeu de tratados e acordos que fixaram este relacionamento.

Identificando a necessidade de se modernizar para enfrentar a concorrência mundializada, porém sentindo que os fatores aqui expostos iriam influenciar na formação de sua nova identidade, a direção da empresa buscou ajudar o empregado oferecendo-lhe instrumentos que contribuíssem com este novo momento, através da implantação de diversos Programas de melhoria de qualidade e produtividade, além da implementação de avanços tecnológicos.

O que se pretende estudar, portanto, materializa-se através do questionamento “Até que ponto a preocupação da empresa com a formação de sua nova identidade provocou divergências e/ou

convergências entre grupos, e, ainda, que planos foram implantados no sentido de promover a aceitação ou diminuir a resistência dos empregados diante da adoção de determinadas ações organizacionais?”

Objetivou-se, com a pesquisa, identificar os reflexos decorrentes da formação de uma nova identidade e as ações desenvolvidas pela Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST durante, e imediatamente após, o processo de transição cultural, no sentido de promover a aceitação ou diminuir a resistência dos empregados diante da adoção de determinadas ações organizacionais.

Para tanto, necessário se fez conhecer os mecanismos organizacionais utilizados para conformar condutas, homogeneizar maneiras de viver e projetar imagens, estabelecendo sua influência na vida pessoal e profissional dos empregados, bem como identificar os reflexos decorrentes da formação de uma nova identidade e verificar de que forma a empresa promoveu a aceitação ou diminuição da resistência destes empregados quanto a adoção de ações organizacionais.

Assim, este estudo tem a sua importância fundada no fato de possibilitar uma reflexão sobre o processo de transição cultural —, analisando as modificações que ocorreram, os conflitos e conseqüências, expressos desde a mais simples das relações sociais, podendo ser

vislumbrados até mesmo num bate-papo entre colegas, onde há regras a serem cumpridas para que não haja conflitos.

O estudo restringiu-se à empresa CST, por ela ter sofrido um processo de privatização em que ocorreu com nitidez marcante o fenômeno da transição cultural entre o público e o privado. Neste sentido, foram elaborados roteiros de entrevistas e as mesmas gravadas em fitas cassete de 90 minutos, visando o aproveitamento total das informações coletadas. Tomou-se uma amostra de 80 empregados, do sexo masculino e feminino, com idade em torno de 30 a 50 anos e nível de escolaridade entre 2º e 3º graus. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados entre os empregados lotados na área administrativa — técnicos, especialistas, gerentes e presidente —, todos participantes do processo de transição cultural.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica (livros, artigos, revistas técnicas e outros), documental (formulários de avaliação de desempenho, dossiês de empregados, resultados de avaliações de clima, etc), observação participante, além de entrevistas focalizadas no tema, objetivando o levantamento de elementos presentes no discurso dos entrevistados.

O tema, por sua natureza, é complexo e apresentou contradições e/ou distorções, sujeitos ao índice de satisfação de cada

empregado no momento da pesquisa. Por esta razão, foram considerados as crenças e valores da organização, do grupo e do indivíduo que a forma.

Com a política de privatização, que se intensificou com a administração do governo atual, os processos e questões sociais, econômicas e gerenciais, decorrentes da privatização, ganharam suma importância, até mesmo de poder reformular e ponderar seus benefícios e desvantagens, assim como evitar ou minimizar as crises de transição, tais como: *downsizing*, deslocamento de pessoal, redefinição de normas e papéis na empresa e a imponderabilidade quanto ao futuro de cada empregado na empresa.

1 - A COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO E A SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST é a maior produtora mundial de placas de aço, respondendo por 20% da oferta global, sendo, portanto, a maior abastecedora de placas de aço no mercado mundial, que é utilizado como matéria-prima para a produção de laminados planos, tais como chapas grossas e bobinas.

A CST está localizada estrategicamente na cidade de Vitória, Estado do Espírito Santo, numa área de 7 milhões de metros quadrados, servida por malha ferroviária e complexo portuário.

Constituída em junho de 1976 como uma *joint-venture* de controle estatal, com a participação minoritária do grupo Kawasaki do Japão e Ilva da Itália, iniciou as suas operações em 1983 quando se viu forçada a buscar mão-de-obra especializada no ramo siderúrgico em diversas regiões do país. Nesta época não se falava no fenômeno cultura.

A empresa era vista apenas como controladora e coordenadora de um grupo de pessoas. Contava com níveis hierárquicos verticais, departamentos e relações de autoridade. Não se ousava pensar que a empresa tivesse a sua personalidade, tal como cada uma das pessoas que ali trabalhavam.

Recentemente começou-se a estudar cultura e a entender que ela faz parte do sistema e é compartilhada por todos os membros da organização. Mas dentro de uma organização também existem as subculturas, que refletem os problemas situacionais e experiências dos seus membros.

Culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes. Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações (...) (Schein, 1987 In Motta; Caldas, 1997:40).

A cultura organizacional é formada a partir do momento que o indivíduo compartilha os valores do grupo de trabalho a que pertence e a difunde como a ideal para a obtenção da solução desejada. A constante repetição desta prática cria o conjunto de valores e crenças, mutáveis devido à variedade de ocorrências no ambiente interno e externo da organização.

Os valores formam o pilar de sustentação de uma cultura, que aproxima empresa e empregado para o atingimento dos mesmos objetivos. Isto implica em dizer que toda empresa tem a sua cultura própria, embora nem todas aceitem formalmente este fato e a difunda aos seus empregados.

A CST antes de passar por um processo de transição cultural, que mudou radicalmente os seus valores tinha uma cultura dominante, com gestão centralizadora. Desta forma, exercia forte influência na conduta dos seus membros, num clima interno de muito controle.

A empresa, quando percebeu a necessidade de investir em programas para mudança cultural, a fim de eliminar disfunções e patologias que atingiam a sua pirâmide empresarial, causando danos à produtividade e à qualidade dos resultados, canalizou energias numa mesma direção implementando a participação de todas as suas lideranças como elementos implementadores e multiplicadores para orientar e facilitar o atingimento de seus objetivos.

Quando da mudança de controle acionário, houve a necessidade de traçar novos contornos organizacionais, mais dinâmicos, e, para tanto, implantou programas facilitadores visando a aceitação e a participação de todos os empregados nas mudanças propostas. Removeu os velhos paradigmas e deu passagem a uma nova cultura.

Bayer e Trice In Fleury et alii (1996:19), conceituam cultura organizacional como “rede de concepção, normas e valores que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”.

Para Freitas (1991: XVIII) a Cultura Organizacional “é um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”.

Segundo Moraes (2000:55), no entanto, o conceito mais rico é dado por Schein (1984:4), que afirma que a cultura organizacional

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

Cultura organizacional é, portanto, um conjunto de ações de mais de uma pessoa, cujos significados aparecem nos mitos, religiões e ideologias, compondo o imaginário organizacional. Para que o fenômeno “cultura organizacional” seja analisado, é preciso, primeiramente, interpretar, decodificar e estudar a história da organização, aonde terá refletida as contradições, harmonias, anseios de liberdade, imposições de ordem, opressões, contestações, acordos, concessões. Fazendo-se uma analogia, cita-se a frase: “decifra-me ou devoro-te”.

A partir deste contexto, traçou-se o perfil da CST, que, por tratar-se inicialmente de estatal apresentou desde o seu nascimento um modelo de gestão taylorista-fordista, cujo fim principal era a produção em massa de placas de aço, independente da necessidade do cliente.

Além disso, havia na linha de produção uma repetição de atividades e uma rigidez na estrutura, que invadia o local do trabalho e até os momentos de folga na empresa (paradas para o almoço e lanche). O objetivo era o aumento da produtividade e o empregado era apenas um ser instrumentalizado, despossuído do seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental. Cada empregado ficava isolado do outro, partilhando apenas do local de trabalho, do barulho, da cadência das máquinas, da disciplina.

A ansiedade e o tédio, frente a cada tarefa eram evidentes e fazia parte da rotina, até porque as comunicações eram excluídas, às vezes até proibidas. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento da tarefa coletiva separavam os indivíduos, que nem ao menos conheciam o seu ambiente de trabalho.

Conhecer a organização propicia um entendimento dos mecanismos internos que regem a vida individual, organizacional e social de cada empregado.

Fleury et alii (1996:175) afirmam que

nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir (...) A cultura organizacional exprime então a identidade organizacional.

Daí a necessidade de se analisar além dos comportamentos observáveis e dos valores manifestados explicitamente, buscando identificar o que realmente está internalizado, não se deixando levar por meros pressupostos, mesmo que considerados como valores. Para ratificar este pensamento, cita-se Louis In Freitas et alii (1991: 9) que estudam “a existência de várias culturas no local de trabalho e sugere que se investigue a) as raízes ou os lugares onde “primeiramente os entendimentos são compartilhados; e b) a extensão que a penetração desses ‘entendimentos’ atinge”.

A adesão e reprodução de valores culturais dentro de uma organização demonstram a dependência do indivíduo a ela, da mesma forma que sugere eficiência do seu controle.

De acordo com Deal & Kennedy (1982: 14), “Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. (...) formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização”.

A partir deste contexto, as organizações compartilham os seus valores com os seus empregados, determinando o espaço de cada indivíduo e o grau de ocupação a que tem direito nesse espaço, ou seja,

criando uma dependência dele para com ela. Dessa forma, motivam ou desmotivam os indivíduos, modelando-os e definindo o tipo de pessoa que se deseja que ele seja para a organização.

Várias transformações ocorreram, e os conhecimentos técnicos e científicos foram exaltados como fontes de agregação de valor. A globalização econômica foi o tema encontrado pelas organizações para o exercício de novas formas de se exercer o poder. As empresas foram reinventadas, suas histórias jogadas no lixo e o empregado “convidado” (na verdade, obrigado) a participar de uma variedade de processos sociais e de reestruturação da arquitetura organizacional, como gestão pela qualidade total, gestão participativa e outros, o que gerou um ambiente organizacional de muita insegurança e reflexos negativos. “As mudanças suscitam novas questões, e novas respostas são trazidas pela incerteza e pela complexidade da dinâmica dos elementos e das forças sociais presentes, sendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada” (Balander In Freitas, 1999:18).

Nos anos 90, foram tantos os processos de gestão implantados, apoiados em técnicas mirabolantes, que as organizações perderam o enfoque, o sentido do verdadeiro, do controle e da excelência. Os termos tiveram os seus significados modificados, num modismo jamais visto, numa amostra de algo novo. Tentou-se apresentar

uma revolução de processos, mas na verdade o que ocorreu foi a utilização de máscaras cujas denominações eram novas e diversas, porém o conteúdo sempre igual. As organizações provocaram uma visão de mudanças pela destruição, pela ruptura dos valores até então existentes.

A produção padronizada, cópia do século anterior, destinada a mercados de massa, faliu e a produção operária deu lugar às máquinas. Todos os valores, que serviam de chaves para decifrar a realidade social, arrebentaram, iniciando uma era de novos formatos industriais e novas estratégias de relacionamento.

A sociedade contemporânea assumiu feições mediáticas com o ensino à distância, as redes de informação, a biotecnologia e outros. .. É desnecessário recorrer às estatísticas para sustentar, com base na história recente, que a partir da segunda metade deste século o nível de educação se elevou em todo o mundo (...)” Freitas, 1999:19).

Iniciou-se a discussão pela cidadania e a conquista pela descentralização. Já não eram mais aceitas hierarquias piramidais e burocracias corporativas. As mudanças foram radicais e o desenho de gestão tornou-se menos dependente dos grandes interesses e regimes políticos.

A empresa passou a ter que encantar o seu cliente,

superando as suas expectativas. O modelo de trabalho artesanal tomou feições profissionais e passou a exigir do empregado que ele complementasse a sua escolaridade, reciclando-se permanentemente, através de uma educação continuada, “pela necessidade de mão-de-obra cada vez mais qualificada (...) e um melhor aproveitamento das riquezas anteriormente acumuladas” (Freitas, 1999:20).

Diante deste contexto, a Companhia Siderúrgica de Tubarão teve que tomar sérias decisões para sobreviver às mudanças que se faziam presentes e os seus empregados tiveram de buscar atualização e reciclagem sistemática, pois a exigência da empresa por uma melhoria continuada da escolaridade do trabalhador passou a ser ponto de honra para a garantia de sua competitividade e perenidade, alterando o paradigma das relações de trabalho e, transformando-se em uma autêntica revolução do saber. Afinal, o saber “de ontem” tornou-se obsoleto “no hoje” e o “de hoje” nada servirá “amanhã”.

O empregado viu-se, portanto, arrolado num contexto de busca constante. A sua vida profissional tomou proporções tão grandes, que extrapola para a sua vida pessoal e o seu lazer é o exercício do conhecimento continuado. A família foi deixada de lado e novos valores surgiram, tornando o imaginário organizacional a sua única e especial família.

Os paradigmas das relações de trabalho foram, desta forma, modificados. A história da humanidade mudou e o imaginário das organizações transformou-se, tendo que se adequar às novas realidades.

Paralelamente a esse movimento da iniciativa privada, (...) começa o declínio do welfare state. O Estado falido, desacreditado, sem poder revidar com políticas que garantissem o pleno emprego e a seguridade social começa a perder popularidade para as empresas que exibem uma performance nada ruim em tempo de vacas magras (Freitas, 1999:23).

Foram derrubadas as barreiras e uma nova linguagem global surgiu. As empresas tornaram-se parecidas e os seus executivos viraram cidadãos globais. O acesso fácil e rápido à informação tornou a competição mais acelerada. Assim, as mudanças organizacionais ocorreram em um contexto que demandou um processo sistemático de inovação tecnológica que, por sua vez, requer um trabalhador mais bem preparado.

“Novos tempos exigem novas coisas. Novas coisas exigem novos conhecimentos. E novos conhecimentos exigem pessoas capazes de aprender. A aprendizagem está na base de todas as mudanças. Grandes ou pequenas” (Chiavenato, 2000:74).

O trabalho braçal repetitivo, fragmentado e alienante deu lugar a um novo tipo de trabalho, que passou a ser dominante, mental e polivalente, requerendo trabalhadores com escolaridade prévia e alta qualificação técnica.

“Numa sociedade baseada em informações, estar sempre aprendendo torna-se um imperativo, sob pena de vermos o indivíduo se transformar num morto-vivo, (...). O conhecimento passa a ser exigido em todas as esferas” (Freitas, 1999: 33)

O empregado passou a ser pressionado pelo seguinte dilema: retornar à vida escolar ou pertencer a uma classe denominada “excluídos”, com o conseqüente desligamento, e distanciando-se, assim, cada vez mais, de uma posição digna no mercado de trabalho?

(...) o impacto da demissão na identidade do indivíduo é amplamente condicionado à importância do fator emprego ou status empregatício no conceito que as pessoas fazem de si mesmas (...) a perda do emprego torna o indivíduo muito mais dependente de como os outros o vêem, do que em outros momentos da vida, trazendo à tona a questão de estigma (Goffman In Caldas; Wood Jr., 1999:269).

O novo conceito de homem-profissional desafiou a formação técnica até então existente e houve uma revolução de idéias e posturas que integraram e fragmentaram, simultaneamente, a cultura organizacional. A acomodação deu espaço a uma nova tendência: compreender as diversidades e desigualdades, através da busca de novos conhecimentos, para se manter empregável.

Devido ao contexto “mundialização” e a forte competitividade no mercado nacional e internacional, a Companhia Siderúrgica de Tubarão precisou ajustar o seu modelo de gestão, criando um ambiente propício ao surgimento de novos valores; para tanto,

lançou campanhas progressistas, numa tentativa de aumentar o seu quadro produtivo, independentemente da aceitação dos empregados quanto aos processos utilizados.

Dessa forma, os empregados foram sentindo a necessidade de se inserir no contexto, adequando-se às exigências do mercado e à campanha progressista da sua organização. Assim, o trabalhador-estudante foi “convidado a participar” de um projeto educacional em busca de fundamentação teórica necessária à práxis, mas não lhe foi permitido usufruir os recursos humanos, patrimoniais e outros, embora os resultados sejam cobrados.

(...) descobriu-se que o homem se torna neurótico porque não pode suportar o grau de renúncias exigido pela sociedade em nome de seu ideal cultural, donde se conclui que abolir ou diminuir notavelmente essas exigências significaria um retorno às possibilidades de felicidade (...) (Freud In Freitas, 1999: 41).

A empresa criou uma imagem de futuro, levando/influenciando a coletividade a tentar alcançar os objetivos por ela traçados, num verdadeiro jogo, dirigindo os comportamentos, ora para uma maior lucratividade com qualidade, ora para a reflexão sobre uma realidade nacional, o desemprego, e, aí, logicamente, uma maior dependência do empregado.

Não há quebra de paradigmas sem que o indivíduo sinta-se em desconforto e tenso com a nova situação que se apresenta e para a

qual não está preparado e tem dúvidas se conseguirá assimilar.

(...) para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Isto envolve, por exemplo, desde intervenção sócio-psicológica de pequenos grupos para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, liderança e distribuição de poder à reconstrução do sistema de recompensas de carreiras e de aperfeiçoamento pessoal (Motta, 1999:99).

Na prática, verifica-se um acentuado desequilíbrio comportamental dos grupos que compõem o sistema organizacional, entre o conhecimento e as habilidades anteriormente adquiridas (que perdem, com a mudança, o seu valor total) em relação às novas perspectivas e estratégias contemporâneas adotadas pela organização, para o desenvolvimento das atuais atividades.

Isto identifica que o indivíduo vai estar sempre disposto a criar barreiras às mudanças, principalmente se a empresa não o vê como ponto de referência para que esta mudança ocorra, ou seja, desenvolve e implanta programas sem a sua integração e participação.

Daí um questionamento que há muito borbulha no ambiente organizacional: a organização ao determinar modificações dos seus valores pela necessidade de acompanhar as mudanças mundiais e, assim, permanecer ativa no mercado, intervém em seus recursos humanos com práticas também modernas e adequadas as culturas de cada subgrupo ali existente ou apenas incentiva os empregados com promessas de melhoria

de qualidade pessoal e profissional, mas não consegue proporcionar-lhes realmente a realização e o progresso profissional? Ou seja, o empregado realmente assume a postura de mudar e muda com consciência da sua própria necessidade ou apenas finge fazer parte de um processo que não acredita e não respeita, para não se ver alijado da instituição a qual está vinculado e depende a sua sobrevivência?

2 – TRANSIÇÃO

2.1 PREPARANDO O AMBIENTE

O novo ambiente em que a CST estava inserida impôs-lhe nova circunstância e restrição devido a fatores tais como, produto, condições de mercado, custos industriais, normas governamentais e condições financeiras.

A partir deste contexto, a empresa precisou ajustar a sua estrutura e os seus processos para a adaptação organizacional que era necessária ao novo ambiente. Visava com isto, manter-se alinhada às atuais variáveis e desenvolver características mais compatíveis com as condições emergentes, sobrevivendo à concorrência.

Havia, entretanto, uma história cultural. A CST tivera uma gestão marcante, com formato estatal, relacionada a uma burocracia forte, preservação de mitos e competências distintivas em relação ao ambiente. Fatores externos como políticas econômicas e limites de atuação haviam sempre lhe restringido as opções de escolha organizacional.

Somente as empresas que desenvolvessem características mais compatíveis com o ambiente sobreviveriam e a C&T se dava conta deste fato. Sabia que não podia mais permanecer na inércia; cabia-lhe manter-se em equilíbrio com o ambiente, escolhendo o melhor caminho, ajustando a sua estrutura e, mais, manipulando o próprio ambiente com o objetivo, inclusive, de exercer forte influência no mercado interno e externo.

Para tanto, foi elaborada uma estratégia, visando a rentabilidade da organização e a posição que deveria ser ocupada por ela. As ações a serem implementadas foram analisadas e deu-se ênfase a qualidade, visão de mercado, planejamento e crescimento.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha — se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la (Porter, 1985:10).

A partir desta visão, a empresa selecionou alguns atributos, que viriam atender às necessidades atuais do mercado.

“A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais” (Porter, 1985:12).

Buscando esta diferenciação, foram criados Programas com enfoque tanto nos custos quanto na mudança de cultura. Com isto, a

empresa esperava obter uma vantagem competitiva, explorando diferenças no comportamento dos seus empregados e as necessidades especiais da sua clientela.

Era importante, para adquirir uma vantagem competitiva, que fosse escolhida uma estratégia sustentável, resistente aos concorrentes, e à evolução da indústria. Para tanto, fazia-se necessário estimular o aprendizado, além de modificar o comportamento dos empregados, direcionando-os para o gerenciamento da qualidade, combinando técnicas de gestão, inovação e aperfeiçoamento contínuo de processos.

Quando seu ambiente muda, as transformações internas necessárias vão muito além da atualização tecnológica, da implantação de um novo modelo de gestão e da requalificação do conhecimento dos seus funcionários. Na verdade, o que se exige é uma mudança cultural, eliminar a resistência à transformação do *status quo* e sinalizar o rumo que a nova organização deve seguir (Ferreira, 1997: 241).

No ambiente incerto que se inseria, a empresa percebia que uma das suas estratégias de sobrevivência teria que ser o investimento na economia da informação, pois ela funciona como motor do crescimento econômico, permitindo ao indivíduo administrar a sua capacidade de adquirir e usar conhecimentos.

Na Era moderna capital significava máquinas ou dinheiro para adquiri-las. Na Era Pós-moderna, capital significa conhecimento, propriedade intelectual, capital social. O problema é que o conhecimento

deve ser continuamente atualizado e não pode ser administrado separadamente das pessoas, em cuja mente reside.

Na Era Pós-moderna o conhecimento adquiriu um papel central para a competitividade. A gestão do conhecimento e do capital intelectual passou a ser um dos temas mais abordados em Congressos, Conferências e palestras.

“É a Era da Informação. A idade da tecnologia avança e sobre ela se impõe outra, nova e mais avançada: a idade da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, a ferramenta administrativa mais importante” (Chiavenato, 2000:34).

O acirramento da concorrência e a necessidade de perseguir vantagens competitivas sustentáveis, têm gerado a necessidade de se valorizar o conhecimento como um fator óbvio para as mudanças que levarão ao crescimento, a diferenciação.

Estes fatores levam às mudanças e às incertezas delas advindas. Leva, ainda, a inseguranças, medos, resistências, rebeldias.

O conceito de mudança engloba o futuro — isto é, o desconhecido. A mudança traz a incerteza e cada ação de mudança produz uma reação (...). Gerenciar mudanças implica mudar os hábitos, os modelos de comportamento e, às vezes, as atitudes das pessoas com respeito ao modo de execução das funções (Montana, 1998:307).

Segundo Kotter (1998:10) “A mudança pode assumir muitas formas. Às vezes se trata de um processo de reengenharia. Em outras é a redução

através do corte de pessoal (...). Algumas vezes implica uma transformação cultural”.

Uma organização em mudança apresenta dois quadros importantes: o primeiro, daqueles que assimilam, desejam e participam da mudança, e o segundo, daqueles que desejam permanecer no conforto, na comodidade e, então, evitam a mudança, apresentando uma série de resistências.

Para enfrentar esse processo e introduzir mudanças nos indivíduos, a AERH vale-se de técnicas atreladas ao treinamento e ao desenvolvimento em programas contínuos que visam neutralizar eventuais resistências iniciais e apresentar a nova realidade como sendo o caminho ideal para a solução dos problemas (Marras, 2000: 317).

Embora a empresa opte inicialmente por este caminho, não se pode esquecer da existência de reação psicológica dos indivíduos com relação à mudança, o que aumenta o grau de dificuldade no seu gerenciamento.

Tendo analisado tais questões, e não podendo mais se excluir da necessidade de mudar para sobreviver, a empresa promoveu um *downsizing* buscando permanecer somente com aqueles empregados cujo potencial estivesse mais afinado com a sua filosofia atual.

“Os novos tempos são constituídos por mudanças rápidas e constantes, razão pela qual as empresas precisam permanentemente questionar e refazer o desenho organizacional, devendo, para isso, contar com a flexibilidade estrutural” (Moraes, 2000:97).

A C&T buscava migrar do velho modelo para um mais

dinâmico, reconhecendo a força do material intelectual, dos relacionamentos e dos processos.

O comportamento intencional dos envolvidos também afeta o comportamento de adaptação dos sistemas, pois pode visar a certas finalidades, entre as quais podem estar a manutenção dos valores de determinadas variáveis do sistema ou o encaminhamento a objetivos almejados. Esse comportamento pode estar baseado na preservação do caráter do sistema, na natureza das transformações ou na tendência para sistemas mais complexos e diferenciados (Oliveira, 1997:27).

Criava-se, neste instante, um novo *status quo*, onde a diferenciação teria que vir através do conhecimento e os produtos e serviços deveriam ser transformados em agregados de idéias. O valor dos ativos intangíveis teria que superar os valores físicos e financeiros.

O grande desafio era proceder às mudanças. Para tanto, foram implantados programas (analisados nos itens 2.2.2, 2.2.3 e 2.2.4) defendendo a valorização, a cooperação, participação e o comprometimento do empregado, a redução dos custos, a produtividade com maior qualidade.

Foram criadas oportunidades para que os empregados pudessem influenciar nas tomadas de decisão, participando ativamente da gestão da empresa. Passou-se a valorizar a capacidade de resolver problemas, a satisfação no trabalho, a motivação e a criatividade. Com um ambiente cultural em mutação devido aos programas implantados, a empresa buscava o envolvimento de todos os empregados, para que as

metas da organização fossem atingidas, onde o coletivo sempre prevalecia sobre o individual. Iniciava-se, a partir daí, uma nova fase organizacional.

2.2 REFORMULAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O rumo acelerado e complexo das mudanças em um contexto em que a educação e a pesquisa passaram a representar um diferencial competitivo no mundo globalizado, a busca incessante por novas tecnologias e a participação cada vez mais efetiva da mulher no mercado de trabalho, dentre outros, impactou os indivíduos, as famílias, as organizações e a sociedade em geral.

O ingresso maciço da mulher no mercado de trabalho e as mudanças subjetivas daí decorrentes alteram não só os contornos da própria sociedade, com impactos diretos no modo de viver em família e educar os filhos, como também distribuição de poder e os padrões de autoridade na família e, por extensão, na sociedade, cujo modelo patriarcal estava consolidado (...) (Freitas, 1999:30).

Desta forma, o velho modo de pensar, sentir e agir passou por transformações com as crises que se instalaram em instituições tradicionais como a família, religião, escola e estado levando-as a uma tendência para a desintegração com a fragilização de suas identidades.

O capitalismo que antes dava poder ao fornecedor — apoiado pela concepção taylorista do processo produtivo —, passou a conviver com um novo capitalismo, que se evidenciava pelo poder dos clientes ou dos consumidores com a democracia liberal se estabelecendo e permitindo a constituição de *joint ventures*, alianças estratégicas e parcerias, independentes das competições de mercado.

Šrour (1998:22), afirma que

[...] o poder deixa de ser a grande força que disciplina os agentes organizacionais para dar lugar ao saber como fonte de coesão, de orientação e de legitimação. Cresce a produtividade com o aumento da informatização e com a “horizontalização” das empresas. As empresas competitivas exigem força de trabalho qualificada. A aprendizagem contínua torna-se parte integrante do trabalho, donde a substituição da velha “organização-quartel” pela “organização-escola, ou seja “organização de aprendizagem” que incessantemente qualifica seus quadros.

A onda de automação digital permitiu a integração dos sistemas e subsistemas e a superação de limites físicos e mentais dos trabalhadores, consequência da automatização do trabalho da Revolução Industrial, proporcionando mudanças no trabalho repetitivo, com a utilização de robôs e equipamentos programáveis. “Assim, tecnologia deixa de ser um modo de fazer para transformar-se num modo de ser” (Freitas, 1999:25).

Não há limites para a imaginação do homem, que em qualquer momento, de qualquer ponto do mundo, conecta-se a outro

indivíduo e toma conhecimento, na hora correta, de tudo o que está se passando. “Cercado de máquinas por todos os lados, rompendo os limites do ‘tempo’ e os limites do espaço corporal e geográfico, parece que, enfim, o homem realiza o seu sonho de voar!” (Freitas, 1999:26).

As mudanças são tantas e tão rápidas que não há como seguir o cometa que passa destruindo tantos valores construídos, religiosamente adorados, silenciosamente amados. Fica no espaço um vácuo, um vazio que não se sabe quando novamente será preenchido. E o discurso organizacional continua falando da necessidade de se adequar, causando, cada vez mais, desorientação, dúvida e uma grave crise de identidade. Fica o medo de não se conseguir prosseguir e, prosseguindo, não alcançar os objetivos determinados.

A palavra complexidade confunde o empregado, que é impelido a buscar, sempre mais, um conhecimento interdisciplinar.

A excelência se desloca do ser para o fazer, e é nas organizações que os resultados devem ser atingidos. Tal padrão, sempre crescente, não só é indispensável para a qualidade do trabalho, mas também se constitui num sistema moral que engloba toda a conduta do indivíduo (Freitas, 1999: 63).

O que o empregado representa para a empresa passa a ser o seu referencial e a proporcionar-lhe realização; nada mais importa, ele luta por cada espaço que ocupa, mesmo que para tal precise dedicar-se 48 horas por dia da sua vida a sua empresa. Família, filhos, lazer

resumem-se ao seu contexto organizacional. Por outro lado, a empresa pratica diariamente a sedução, acenando para o empregado com a possibilidade de torná-lo um herói, “o super profissional”.

(...) diante das novas exigências dos mercados dominantes e das situações nos cenários trabalhistas, criadas a partir de sua globalização, os profissionais não mais assumem uma atitude reativa, passiva, aguardando a iniciativa das empresas para o seu desenvolvimento, muito pelo contrário, partem para posturas pró-ativas e planejam, e investem eles mesmos em seu próprio desenvolvimento, independente das organizações (Marras, 2000:170).

Esta nova forma de organização do trabalho exige que o trabalhador desenvolva múltiplas habilidades, bem como, proporciona o trabalho em equipe e as cooperativas. Isso, por outro lado, exige do Estado uma preocupação com o sistema educacional do país, que se torna o foro da nova política regida pela competitividade.

“(...) tornou-se evidente que a competitividade da qualidade no século XXI não será alcançada por meio da incorporação de métodos ou ferramentas novos (...) uma nova abordagem básica deve ser idealizada” (Juran, 1993:186).

A evolução científico-técnica associa-se à globalização da economia no contexto de flexibilização organizacional. A cooperação entre empresas e as fusões empresariais adquirem mais recursos, tornam-se mais fortes. Porém esse fenômeno de globalização tem um lado negativo, já que impõe uma mentalidade voltada para a exportação, e,

por conseguinte, o número de pessoas que conseguem se integrar economicamente no mercado é cada vez menor.

Tem-se, para o século XXI, a previsão de que a maioria das economias mundial fará parte de um mercado interno único. As empresas precisam aumentar logo os seus espaços geoeconômicos de ação, para que possam se manter vivas no mercado.

Recorre-se então à valorização da cidadania, como ação política deliberativa, na qual o indivíduo deve participar de um procedimento democrático decidindo, nas diferentes instâncias de uma sociedade e em diferentes papéis, o seu destino social como pessoa humana quer como eleitor, trabalhador ou consumidor.

A cidadania social representa a conquista de direitos sociais. Há, portanto, uma valorização do trabalhador, como cidadão, o que nos dias atuais ainda não passa de um objetivo, em virtude da crise econômica que os países atravessam.

A interação entre evolução técnico-científica, a globalização da economia, e a valorização da cidadania, promovem um novo paradigma de organização da produção e do trabalho: a *Ação Gerencial Dialógica*, ou seja, uma gestão organizacional flexível, e ao mesmo tempo dialógica ou comunicativa (Tenório, 2000)

A flexibilização organizacional é um modo de gestão que reside na realidade das empresas atuais, e objetiva, primordialmente, a submissão do interesse técnico ao interesse social, porque a própria organização da produção e do trabalho assim exige, para deter seus conflitos (Tenório, 2000).

A administração flexível é compreendida como o processo de gestão que leva a empresa a adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais

como as demandas dos clientes, as inovações tecnológicas sempre mais constantes e imprevisíveis e as novas formas de concorrência.

As organizações têm buscado incessantemente a inovação e, para tanto, os seus ambientes têm que se tornar cada vez menos rígidos e constantemente promovedores de criatividade, participação individual e das equipes de trabalho.

A empresa que deseja estar inserida no contexto organizacional moderno precisa alterar as próprias premissas e compreender a mudança como fundamental para o seu êxito, além de criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

A administração flexível começou a ser discutida a partir dos anos 80, quando houve uma modificação na composição orgânica do capital. O trabalhador passou a ser visto como um ser criativo e inteligente, participante dos problemas e soluções da organização, tendo papel determinante e trazendo resultados positivos para a produtividade e melhoria da qualidade dos serviços e produtos.

As tendências futuras demonstram que as organizações passarão a valorizar sempre mais os seus empregados como pessoas e como parte integrante e fundamental ao desenvolvimento contínuo,

entendendo que eles precisam de condições favoráveis para desempenhar bem o seu papel.

Por esta razão, capacitação e aperfeiçoamento de pessoal passaram a ser um processo contínuo e permanente, cujo responsável também é o empregado. O Programa de Capacitação vem sendo muito utilizado por possibilitar aos trabalhadores a aquisição de novas competências, tornando-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais.

Dos 10 executivos da área administrativa da CST entrevistados, 100% afirmou ser a capacitação do empregado fundamental para as organizações que buscam a união da tecnologia com a força de trabalho, pois cria estímulos capazes de incentivar o indivíduo a procurar novas formas de desenvolver suas obrigações. Além disso, promove mudanças significativas no comportamento através de novos hábitos, atitudes, conhecimento e destreza.

A CST tem investido de forma ativa nos programas de educação e desenvolvimento e atualmente conta com cinco programas que fornecem o suporte para a aquisição e atualização de conhecimentos e habilidades dos seus empregados: PAE – Programa de Apoio à Escolarização, que oferece o ensino fundamental de 1º e 2º graus aos seus empregados; Qualificação Técnica do 2º Grau, que objetiva

proporcionar aos seus trabalhadores capacitação técnica; o CPM – Programa de Certificação de Pessoal de Manutenção, que objetiva valorizar o empregado, enquanto cidadão e profissional, além de atualizá-lo tecnologicamente; PDS – Programa de Desenvolvimento para Supervisores, que procura desenvolver os trabalhadores em função de supervisão frente às demandas do atual cenário competitivo.

Através dos Programas de Capacitação, os empregados tiveram oportunidade de interagir, trocar experiências e aumentar suas habilidades para o trabalho em equipe, entre outras.

Como resultado deste programa, passou a existir na empresa, segundo o Gerente de Recursos Humanos, uma maior demanda para a busca do auto-desenvolvimento a partir de 1992.

Em 1996, conforme dados fornecidos pela área de Recursos Humanos, ocorreram 3,7 eventos de treinamento por empregado/ano, 101,3 horas de capacitação por empregado/ano, o que representou 5,2% de horas de capacitação por horas possíveis de trabalho para cada empregado da CST. Estes dados equivaleram, em 1996, em média, a 13 dias em atividades de treinamento para toda a empresa. Em consequência, entre o período de 1996 e 1997, 2.615 empregados (sendo 1.718 em 1996 e 897 em 1997) no universo CST, alcançaram o nível de escolaridade de 2º e 3º graus.

Com referência a área pesquisada — Administração —, verificou-se que em 1992 havia 2,27% empregado com escolaridade de 1º grau, enquanto que em 2001 este número deixou de existir. Neste mesmo ano haviam 45,45% empregados com 2º grau e 2,27% cursando, enquanto que em 2001, apenas 6,81% permanecem com este nível de escolaridade; 6,81% cursavam 3º grau e 34,09% tinham 3º grau completo e em 2001 este número aumentou para 20,45% e 25% empregados entraram na Faculdade e 34,09% terminaram o 3º grau; 9,09% empregados cursavam especialização e em 2001, 36,36% complementaram o curso; 9,09% empregados tinham especialização e em 2001, 36,36% já haviam cursado e 4,55% estão cursando; não havia nenhum empregado com especialização strictu sensu, enquanto que em 2001 há 6,81% empregados, conforme demonstrativo a seguir:

Tabela 1

Demonstrativo da escolaridade dos empregados CST,
área administrativa, no período de 1992 a 2001

| ESCOLARIDADE | % EMPREGADOS | |
|------------------------------|-----------------|--------|
| | 1992 | 2001 |
| 1º Grau | 2,27% | 0% |
| 2º Grau | 45,45% | 6,81% |
| 2º Grau cursando | 2,27% | 0% |
| 3º Grau | 34,09% | 20,45% |
| 3º Grau cursando | 6,81% | 25% |
| Especialização | 9,09% | 36,36% |
| Especialização cursando | 0% | 4,55% |
| Especialização strictu sensu | 0% | 6,81% |

Houve, portanto, uma melhoria da escolaridade dos empregados da área administrativa, acompanhando as políticas da empresa de desenvolvimento de talentos, seguindo a tendência mundial de gestão do conhecimento.

Se por um lado ocorreu esta preocupação com a capacitação

e desenvolvimento dos empregados, por outro lado também a estrutura sofreu mudanças, deixando de ser vertical para se tornar horizontal (mais próximas, as chefias passaram a participar do cotidiano do trabalhador a fim de discutir e aperfeiçoar permanentemente o processo de trabalho e o produto final) (Kotler, 1999).

A empresa torna-se mais sensível às exigências do mercado e o controle de qualidade passa a ser feito em cada etapa do processo de produção, visando diminuir as perdas. Dando-se prioridade a qualidade, os lucros virão como consequência. Assim, a empresa passou a adotar uma postura de preocupação constante com a qualidade de todos os processos, com base nas necessidades e expectativas da qualidade.

Qualidade “é o controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica — sistêmica e metódica — baseado no ciclo PDCA (...) É o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana — satisfação das necessidades de todas as pessoas” (Campos, 1992:15). Qualidade também significa “produzir a quantidade planejada e atender as especificações... o constante aperfeiçoamento dos processos e a constante melhora da liderança (Deming, 1990:125).

A necessidade de rapidez de respostas, como requisito para a competitividade também é uma das transformações organizacionais, gerada pelo contexto global de mudanças.

A administração flexível surgiu da necessidade de

modernização para a adequação da organização aos novos cenários mundiais. A globalização da economia tem sido acompanhada de novos hábitos, costumes e filosofia de vida e consumo.

“É o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais, que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento, velocidade” (Hammer; Champy, 1994:21).

2.2.1 Redução de pessoal

A CST, diante da tendência de implementação de privatização, viu-se na contingência de reduzir o seu quadro de pessoal em 28,9 %, incluindo executivos e gerentes de nível médio.

O corte de pessoal levou a empresa a sofrer consequências desagradáveis, tais como:

- Decepção dos empregados que ficaram, por não terem percebido esforços, por parte da empresa, no sentido de reaproveitamento em todas as áreas;
- Auto-estima abalada, por saber que poderia ser o próximo, já que tempo de serviço, ou serviços prestados, neste caso, foram irrelevantes, tendo em vista que os

critérios para a demissão não ficaram muito claros;

- Preocupação permanente com a segurança do emprego, aliada às mudanças estratégicas;
- Redução do nível de envolvimento dos trabalhadores;
- Saída de profissionais, que precisaram ser recontratados.

A velocidade das mudanças globais exige uma empresa que seja rápida nas tomadas de decisão. Muitos esforços são engendrados neste sentido, e a redução de pessoal foi um deles, mas o alto custo pago por esta ousadia pode tornar-se um problema insolúvel, como atmosfera de desconfiança, insegurança, trava de criatividade e iniciativa.

Quando ocorrem as reduções de pessoal, ignora-se que o moral daqueles que ficam será reduzido e que muito tempo há de passar até que sejam superados os sentimentos de perda e mágoa, cobrando o seu tributo mesmo depois de finalizado o processo de demissão. Aqueles que ficam perdem a confiança e a lealdade e passam a trabalhar melhor, porém não mais para mostrar a empresa a sua qualificação e sim para mostrar ao concorrente o quanto são bons e, então, serem convidados a recomeçar em novo lugar.

O corte de pessoal normalmente baseia-se na redução de custos e não na eliminação de trabalhadores de baixo desempenho, o que possibilita, à empresa, a perda de grandes potenciais.

Na CST não foi diferente e, portanto, além da perda de colegas de trabalho, os seus empregados perderam o sentido de lealdade e sentiram-se acuados.

Diante deste cenário, novas estratégias foram elaboradas no sentido de equipar os gerentes para a busca da redução dos danos causados por uma política mal analisada.

A redução de pessoal em grande escala deixou a empresa aberta a todas as consequências negativas (insegurança, medo, perda de fidelidade, conflitos entre colegas, resistência e desequilíbrio comportamental entre os grupos) provenientes deste processo.

2.2.2 Trabalhando a comunicação como diferencial

As organizações estão praticando ações elementares de reconhecimento, respeito e estimulação dos empregados, porque acreditam que isto também contribui para o seu crescimento e enriquecimento.

Ouvir o empregado e responder os seus questionamentos tem sido a forma de valorizá-lo como ser humano, o que tem transformado o relacionamento organizacional num diferencial competitivo. O estabelecimento do diálogo tem sido, ao mesmo tempo,

um desafio e um fator de garantia da satisfação do empregado com relação a sua empresa.

Com o uso da tecnologia acentua-se a falta de comunicação entre as pessoas. De um lado, a informação massificada, pela vertente eletrônica, atingindo a todos indiscriminadamente. De outro, a vertente pessoal, em ritmo descendente. Diante de tal quadro, as relações interpessoais e a comunicação transparente abrem as portas para o atingimento da excelência nas negociações e relações profissionais.

Grande parte do tempo as pessoas se envolvem numa negociação: no trabalho, nas relações afetivas, nas amizades. A necessidade de se chegar a um entendimento é uma constante na vida do ser humano. A busca do domínio da arte da comunicação, para alcançar produtividade e lucro ou, simplesmente, para conseguir uma relação gratificante tem sido uma constante no ambiente organizacional.

Neste sentido, a CST tem se preocupado bastante e defendido a sua importância, considerando o diálogo como o alicerce da sua gestão contemporânea, como poderá ser verificado no item 2.2.3.

Considerando a força das palavras sobre o inconsciente e consciente, especial atenção tem sido dada as mensagens que são transmitidas, impelindo-as a uma atmosfera harmônica.

2.2.3 Programa de Comprometimento

Partindo da premissa que da integração entre os empregados dos diversos níveis ocorre o incentivo à prática da afetividade, da empatia e da transparência, contribuindo para a identificação e minimização das insatisfações e conflitos interpessoais (Carta de Valores CST – Anexo I), a empresa implantou o Programa Integrado de Comprometimento – PIC, a partir de 1993.

A implantação deste programa teve como objetivo promover maior aproximação dos empregados, cuja fundamentação básica é a prática da afetividade, comunicação vertical mais aberta, incentivo da prática da empatia e da transparência, quebra de rótulos e preconceitos, criando o hábito de manter relações mais próximas no dia-a-dia, independente da distância física.

O PIC se fundamenta em um processo coletivo de conscientização, em que a qualidade das relações entre as pessoas, bem como a sua valorização e reconhecimento dos seus esforços são considerados pilares importantes para garantir o comprometimento mútuo na relação empresa-empregado.

Buscou-se com o PIC, alcançar resultados como a maximização do comprometimento dos empregados para com os

objetivos, metas e resultados da empresa; a promoção da melhoria contínua das relações interpessoais, com o estímulo à prática da afetividade, auto-estima, empatia e transparência; o estabelecimento de canais de comunicação, nos quais os empregados participem, possibilitando a adequada administração de conflitos, interferindo na harmonia das relações e, conseqüentemente, afetar o sistema organizacional.

O Programa constava de diversos projetos como, Vai Quem Quer, Levante da Cadeira e Ande, Bom Dia, Olha o Resultado do Nosso Esforço, Passa a Régua, Ordem, Limpeza, Arrumação, entre outros, e foi implantado em duas etapas.

A primeira tratou da conceituação e divulgação dos valores considerados essenciais à sensibilização dos empregados, em todos os níveis, objetivando o estabelecimento de um novo direcionamento cultural. A segunda teve como objetivo difundir/desenvolver e consolidar a base cultural de comprometimento.

Os projetos foram desenvolvidos e implementados efetivando-se, assim, a prática dos valores divulgados na primeira etapa.

A elaboração desses projetos ficou sob a responsabilidade dos próprios empregados da empresa, visando o engajamento dos demais, à medida que eram iniciados.

Objetivando garantir a operacionalização dos projetos com sucesso, a empresa optou por delegar aos gerentes, em todos os níveis, a responsabilidade pelo acompanhamento sistemático, possibilitando uma avaliação constante dos resultados obtidos, com a identificação de não-conformidades em tempo hábil, e o redirecionamento do Programa, se necessário (Plano do Programa Integrado de Comprometimento – Anexo II).

2.2.4 Convergências diante da formação de uma nova identidade cultural

2.2.4.1 Projeto Vai quem quer

Este projeto consiste de reuniões informais e periódicas, programadas para a aproximação dos empregados, nos diversos níveis. Os problemas eventualmente levantados durante as reuniões são tratados em um outro momento, através do fluxo normal de cada rotina de trabalho.

As reuniões são realizadas pelos diversos níveis gerenciais. O gerente cumpre o papel de anfitrião e a presença dos convidados não é obrigatória, cabendo ao gerente envidar todos os esforços para que as reuniões sejam momentos prazerosos de convívio.

As reuniões, com o tempo estimado de uma hora e periodicidade mensal, tem a participação de cinquenta empregados da mesma área (de caráter específico) ou com participantes de outras áreas (de caráter geral), convidados com, no mínimo, cinco dias de antecedência.

Durante a reunião é servido um cardápio, definido pelo anfitrião, que deve incluir atrações surpresas, com enfoque cultural e/ou de lazer, objetivando estimular a participação dos empregados.

O anfitrião, gerente, durante essas reuniões deve desenvolver uma visão global da equipe e procurar conhecer bem todos os participantes, individualmente, desenvolvendo a capacidade de agir e interagir com todo o grupo e incentivando ao grupo o mesmo procedimento, além de estimular a cada indivíduo a sua participação com idéias e sugestões.

2.2.4.2 Projeto Levante da Cadeira e Ande

Este projeto objetiva transformar o gerente estático num líder que saiba aproximar-se, identificar-se, preencher os espaços vazios e desenvolver integração e confiança entre os diversos níveis gerenciais.

O deslocamento espontâneo das gerências até a base e a naturalidade nas relações interpessoais, contribuem para o desenvolvimento da afetividade entre as pessoas de todos os níveis hierárquicos, facilitando a interação, as atitudes participativas e, conseqüentemente, a obtenção de melhores índices de produtividade.

A sistematização do deslocamento do gerente permite uma maior aproximação e maior comunicação, desenvolvendo atitudes preventivas nas ações gerenciais, além de viabilizar um tratamento igualitário junto às equipes.

Cada visita é precedida de uma reflexão do gerente, acerca dos seus hábitos quanto a aproximação espontânea e prática de afetividade junto as equipes.

Do universo de 10 gerentes, 100% afirmou que após a participação neste programa, todos eles planejam seus deslocamentos, atendendo, prioritariamente, as áreas onde a sua presença se faz mais necessária, porém a data da visita só é conhecida pelo gerente de nível inferior ao seu, sendo uma surpresa para os demais subordinados.

2.2.4.3 Grupo de Melhoria Contínua – GMC

Este grupo consiste em um sistema formal em que todos os empregados podem se utilizar de quadros para apresentar problemas de qualquer natureza e oferecer sugestões para os mesmos.

O empregado que tiver o interesse em acompanhar o andamento da solução do problema levantado, deve procurar o representante do grupo, composto por seis empregados eleitos pelos próprios empregados da área.

A CST implantou este projeto, procurando desenvolver a auto-estima, através da valorização do indivíduo, através da valorização da opinião de cada um, incentivo, participação, iniciativa, criatividade e transparência.

Este projeto desenvolve um canal de comunicação contínua entre as gerências e equipes, facilitando o exercício da liderança democrática e a participação, de acordo com a filosofia “todos os problemas são problemas de todos”.

Do universo de 80 empregados pesquisados, 90% se diz estimulado a apresentar os problemas que afetam a produção, a

qualidade, a segurança, o atendimento aos clientes, o meio-ambiente, os custos, entre outros.

Afirmam, também, que o gerente atua como padrinho do projeto, sendo o principal responsável pelo seu desenvolvimento e manutenção.

Assim, todos os problemas identificados são analisados e a sua solução informada ao empregado que os levantou.

2.2.4.4 Alavancagem

Entendendo que o represamento dos problemas que afetam os diversos níveis gerenciais é minimizado, ou, até mesmo, eliminado através do processo de alavancagem, a CST implantou este projeto com o objetivo de abrir um canal alternativo de comunicação vertical, incentivando a prática da transparência até o maior nível hierárquico, gerando respostas e soluções para os problemas que não foram tratados informalmente.

Este projeto foi idealizado para o corpo gerencial e empregados que desempenham atividades de nível superior e técnico, visando dar tratamento aos problemas pendentes, dependendo apenas de ações gerenciais superiores. Trata-se de uma alavancagem formal

realizada através do preenchimento de um formulário específico, onde o empregado alavancador descreve o problema. Este instrumento só é utilizado após esgotar todos os recursos, inclusive de informalidade, não sendo permitida a sua retenção pelo alavancador formal.

Segundo afirmou 85% dos 80 respondentes, quando a solução do problema extrapola o limite da competência do alavancado, ele assume o papel do alavancador e encaminha o processo para o nível superior, manifestando o seu parecer.

2.2.4.5 Bom dia!

100% dos respondentes disse conhecer o Projeto Bom dia CST e que ele consiste da realização de reuniões periódicas no setor de trabalho, coordenadas pelo gerente imediato de cada equipe.

Este projeto tem como objetivo aproximar / integrar equipes, ressaltando e valorizando o trabalho em grupo, além de estimular atitudes participativas, afetividade e empatia. Busca a integração do homem com o homem e dele com ele mesmo e com os outros, sintonizando-os com os objetivos da empresa e os gerentes com as necessidades dos seus subordinados.

O Bom dia viabiliza um clima amistoso, solidário e de reconhecimento. Inicialmente foi implantado com a previsão de sua realização diária, durante a jornada de trabalho, sendo franqueada a participação dos empregados, estagiários e prestadores de serviços. Aproveita-se este projeto para a comemoração de aniversários e outras comemorações que demonstrem ao empregado a sua importância para a empresa. Atualmente a sua realização é feita semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, dependendo do contato constante do gerente com os seus subordinados, ou seja, em casos que ele é freqüente, faz-se a reunião mensalmente.

2.2.4.6 Olha o resultado do nosso esforço

A transmissão de informações a todos os empregados sobre os resultados alcançados pela empresa é o objetivo deste Projeto.

A sistematização da transmissão de informações referentes a resultados específicos — informações específicas referentes aos resultados e perspectivas de cada área, referentes aos resultados empresariais não-oficiais — alcançados pela CST e perspectivas previstas para a empresa e, ainda, informações oficiais a serem repassadas aos empregados, via estrutura, a partir da reunião da diretoria

com os gerentes gerais, imediatamente após a divulgação ao mercado, são repassados através deste projeto a todos empregados, de forma pioneira.

2.2.4.7 Passa a régua

Com este projeto, a CST objetivou a melhoria contínua das relações interpessoais, promovendo o exercício da percepção e expectativa de cada um, com relação ao seu colega, seu superior e/ou subordinado. A troca simultânea de percepções entre colegas, que se relacionam durante a jornada de trabalho, possibilita o crescimento interfuncional e interpessoal.

Dos 10 executivos pesquisados, 75% afirmou acreditar que este projeto possibilita identificar pontos críticos de relacionamento, permitindo aos gerentes incentivar os empregados a divulgar a sua opinião, que é analisada em conjunto por toda a equipe.

2.2.4.8 Ordem, Limpeza e Arrumação – OLA / 5S

Este projeto inicialmente foi denominado com esta terminologia, porém um grupo de empregados, responsável pelo seu

desenvolvimento, achou mais adequado substituí-lo pelo Programa 5S, considerado como base da gestão pela qualidade total.

O Programa 5 S, implantado por irradiação, teve o seu início na área administrativa, que funcionou como área piloto. Na época, foi contratada a Fundação Christiano Ottoni para assessorar a implantação do processo e dar acompanhamento durante a sua vigência.

Este Programa visava especificamente a mudança cultural, através da transformação dos hábitos, atitudes e valores.

Assim, de acordo com os 10 executivos pesquisados, eles passaram a ser os multiplicadores dos conceitos deste programa, sendo obrigados a assumir uma postura diferenciada da anterior, comprometidos com o programa, como exemplo. Em casos de resistência, houve a atuação coercitiva dos multiplicadores e os empregados foram obrigados a demonstrar a internalização de novos valores, através de atitudes que passaram a servir de exemplo.

Diante dos benefícios e sucesso com a implantação do 5 S, empregados que ainda relutavam em aceitar as novas premissas, começaram a repensar as suas atitudes e a manifestar a vontade de participar do processo.

Do universo de 80 empregados pesquisados, 90% afirmou que se sentiam em desconforto quando em visita a outras áreas, fora deste processo, por já terem assimilado os conceitos do 5 S.

Com a implantação do 5S houve uma melhoria na comunicação, maior produtividade, maior rapidez de respostas, maior adequação de *lay-out* e, portanto, maior satisfação com o ambiente de trabalho, redução de insegurança e, portanto, de acidentes no local de trabalho, além de outros.

Durante todo o processo de mudança cultural, o medo, a insegurança e a desconfiança percorreram cada canto da CST e se instalaram no coração de cada empregado. Muito esforço foi despendido no sentido de ajudar o indivíduo e as equipes para a aceitação da nova realidade.

A CST desenvolveu, como foi visto, diversas ações para promover o auto-desenvolvimento e modificar a postura dos seus empregados. Muitas foram as barreiras encontradas nesta transformação cultural. Inicialmente alguns empregados não se aperceberam da importância da adaptação às mudanças, e, no período que se seguiu às implantações, algumas demissões foram sendo necessárias, para retirar do ambiente aqueles que não demonstravam o mínimo interesse em se adequar às novas propostas da empresa e que opunham resistência.

A partir do momento em que o empregado CST passou a fazer parte de um outro conjunto de valores, que sobrepunha-se ao que vinha assumindo como verdadeiro e único, vendo-se obrigado a assumir, quase na totalidade, os princípios adotados e os valores incorporados, sentiu uma decepção para com a empresa e o mundo do trabalho, criando uma situação de confronto pela não aceitação da alteração dos antigos valores.

Com a perspectiva de implementação da privatização, a necessidade de transição cultural e a privatização, foram observados fenômenos como o choque das éticas da liberdade e do comando, a apatia, desmotivação, falta de cumprimento do contrato social e psicológico, entre outros, a seguir descritos.

2.2.5 Divergências diante da formação de nova identidade cultural

2.2.5.1 Saúde organizacional

Durante e antes do período de transição, a CST foi portadora de doenças, disfunções e patologias, que prejudicaram o seu desempenho geral.

O contrato social e psicológico estabelecido entre empresa e empregado deixou de ser cumprido, dando lugar a uma desarmonia já que o empregado percebia que suas expectativas eram apenas ilusões e ela constatava, por outro lado, que eles também não eram tão comprometidos como ela desejava.

Os executivos entrevistados (10) afirmaram que após esta constatação alguns gerentes assumiram uma postura de punições e de controles mais rígidos, enquanto por parte do empregado, houve o desrespeito aos valores culturais, baixa produtividade, retrabalho, comunicações inadequadas, excesso de refugos e qualidade inferior.

2.2.5.2 Patologia da incompetência

Dos 10 empregados de nível gerencial entrevistados, 60% afirmou não ter conseguido detectar claramente as disfunções e/ou doenças organizacionais ou, simplesmente, faziam de conta que elas não existiam, por não saber como lidar com esses problemas, o que vinha colaborar com a consolidação de patologias que poderiam ser combatidas, se detectadas no momento correto.

2.2.5.3 O momento organizacional

Não se sabia em que estágio de vida a CST se encontrava no momento da decisão da implantação do Programa Integrado de Comprometimento – PIC. Cada departamento ou divisão da empresa apresentava diferentes estágios de desenvolvimento organizacional, tipificando um conjunto de valores diferenciados, o que dificultava o planejamento e as estratégias previamente desenhadas.

2.2.5.4 Estratégia organizacional

90% dos 80 empregados entrevistados afirmou que durante o processo de transição não conseguiam identificar com clareza os caminhos que a empresa desejava percorrer e sentiam-se ameaçados, reforçando o comportamento de apatia, de desmotivação de descontentamento e de descrédito.

2.2.5.5 Vontade

Não havia motivação ou a vontade de atingir os objetivos propostos por parte dos empregados CST, e, assim, era grande o risco de

não atingimento das metas propostas pela empresa.

Diante de tais fatos a CST precisou enfocar com urgência o ângulo das mudanças e algumas características da sua gestão, influenciando e dirigindo as mudanças e minimizando a grande insegurança existente no ambiente (apresentação de maior desenvolvimento intelectual, criatividade, independência e iniciativa), a desilusão dos empregados para com a instituição e o fim da estabilidade, entre outros.

A mudança que atingiu a CST modificando os seus valores, comportamentos, processos e resultados causou impactos que, por um lado, empurraram o empregado para o desenvolvimento e a energização pela sobrevivência, fortalecendo a sua sede de informação, de saber, de vencer e de ser. E por outro lado, desemprego, emprego multifuncional, diminuição do nível salarial, enxugamento de estrutura, entre outros.

Para sobreviver, para evitar o que chamamos de choque do futuro, o indivíduo precisa tornar-se infinitamente mais adaptável e capaz do que nunca. Precisa procurar maneiras inteiramente novas de se apoiar, pois todas as antigas raízes — a religião, a nação, a comunidade, a família ou a profissão — estão agora tremendo sobre o impacto do furacão representado pelo ímpeto da aceleração (Alvin Toffler In Marras, 2000: 315).

Diante deste contexto, 100% do universo de 10 executivos afirmou que gerenciar as mudanças foi um grande desafio devido as resistências dos trabalhadores em consentirem nessas mudanças. Assim,

a empresa elaborou estratégias gerenciais, visando alcançar os seus objetivos e, para tanto, elaborou um Programa de Desenvolvimento Gerencial, descrito no item 3.1.1, que formou o novo perfil do gerente da cultura a ser implantada na organização (item 3.2.1).

3 – PRIVATIZAÇÃO

3.1 NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL

A CST, após a privatização, elaborou um modelo de gestão especificamente voltado ao seu negócio, certa de que estratégias inovadoras poderiam levá-la ao processo de modernidade, e, conseqüentemente, a sua sobrevivência.

Grandes transformações começaram a partir da adesão de todos os empregados aos novos métodos e tecnologias da empresa, aliados à prática rotineira de valores simples, tais como: respeito, valorização e confiança nas pessoas, bem como comprometimento e transparência na relação empresa-empregado.

A empresa conclamou os seus gerentes a participarem como agentes de transformação, considerando a necessidade de se inserir no contexto de mudanças velozes e radicais. Nesse cenário, ficar de braços cruzados significa regredir. Faz-se necessário, portanto, transformar

profundamente e na mesma velocidade, a forma de atuação de cada um, nos padrões de relacionamento interpessoal e do processo por todos consensado através do modelo de gerenciamento CST, sem o qual a empresa estaria fadada à perda de competitividade.

Ainda mais que, diante das sofisticadas técnicas de gerenciamento, é fundamental que os líderes apresentem capacidade de ouvir e saber lidar com as estratégias, projetos definidos de mudanças. Pois hoje, o que está se descobrindo é a linearidade do pensamento e da ação que não é mais suficiente lidar com o global.

Correa (2000:2) relata que atualmente o indivíduo está lidando com o global, e este oferece a descoberta de novas culturas, de outras verdades, de outras formas de entender a vida. Mais adiante o mesmo autor observa que “no mundo global, as tecnologias estão disponíveis para todas as empresas, assim como as metodologias de trabalho e todas as técnicas possíveis”.

A CST criou condições de ampliar a participação de todas as pessoas, no planejamento e na execução das tarefas mais importantes na sua rotina de trabalho, estimulando autonomia e interdependência responsáveis, bem como o desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

Para tanto, elaborou um documento nominado “Padrão

Empresarial”, onde estabeleceu critérios e procedimentos aplicáveis ao empregado CST, que desejasse buscar espontaneamente a sua capacitação e desenvolvimento.

Embora deixe claro que a busca pelo crescimento pessoal e profissional deve ser espontânea, aquele que não se engajar ao processo, gradativamente será alijado da organização e esta mensagem fica subentendida.

O “Padrão Empresarial” define a concessão de incentivos que viabilizem ou facilitem a implementação do auto-desenvolvimento do empregado, por sua livre e própria vontade.

Diante deste contexto, os empregados sentiram-se obrigados a se auto-desenvolver para se manter no emprego e o nível de escolaridade aumentou como demonstrado anteriormente na tabela 1, permitindo que a empresa entrasse na era da modernidade e da gestão do conhecimento. As competências receberam maior enfoque e um novo perfil-empregado surgiu. Percebia-se a necessidade individual nos empregados, de buscar sistematicamente uma melhor qualificação e atualização das informações.

Antes de discorrer sobre a implantação do modelo de gerenciamento CST, é preciso abordar a questão da liderança. Alguns autores afirmam que a liderança é uma qualidade indefinível. Quando se

faz presente é imediatamente reconhecida e respeitada. Quando, por outro lado, não está, sua inexistência é igualmente percebida e os empregados se ressentem profundamente com essa ausência.

A empresa precisa dar condições de orientação e de ação visando o futuro para todas as pessoas, pois elas precisam saber em que direção devem trabalhar e para onde apontar seus esforços e habilidades. O gerente deve se transformar em um líder e usar as técnicas em conjunto com sua equipe e proporcionar o apoio necessário, através de conselhos orientação e ensino de como elas podem ser melhor aplicadas (Chiavenato, 2000: 300).

A liderança, antes de ter origem no poder, pode ser vista como a capacidade do ser humano de instigar os sentimentos dos outros e de influenciar o seu comportamento.

Os 10 gerentes entrevistados disseram entender que a capacidade de influenciar é uma fonte inerente do poder de direcionar outras pessoas no sentido da realização de metas, transformando-as em objetivos de todos. A partir desta visão, assumiram o papel de verdadeiros líderes, à medida que enfrentavam os desafios das mudanças que foram surgindo e apresentaram novas atitudes frente aos mesmos.

E, líderes, no sentido amplo do termo, precisam, verdadeiramente, buscar transformações mais profundas, que tenham caráter mais permanente e que promovam o aumento da capacidade de mudar para melhor, tanto em si mesmos, como também em todos os

empregados da empresa.

(...) o líder usa as pessoas como uma extensão de sua própria capacidade gerencial. Se todas as pessoas podem lidar com os problemas da mesma maneira que o gerente, elas podem atuar como partes do gerente e aumentar substancialmente sua eficácia (Chiavenato, 2000: 300).

Portanto, a proposta foi estimular todos os empregados, com autonomia, para gerirem os recursos e meios de que dispunham, e mais, que fossem treinadas para conhecer a interdependência das diversas funções e tarefas, bem como, serem educados sobre as suas exatas responsabilidades. Assim, a empresa pode realizar, consciente e integralmente a tão desejada qualidade total.

Ao implementar o modelo de gerenciamento CST, a empresa acreditava ser este processo fundamental para administrar a qualidade, no seu sentido mais amplo, qual seja, nas relações entre fornecedores e clientes, tanto internamente, como no âmbito externo.

Foi preciso superar algumas defesas contidas em procedimentos arcaicos e obsoletos, para se obter maior transparência na participação de todos os empregados.

3.1.1. Programa de Desenvolvimento Gerencial

“Depois que a organização traça linhas básicas do contorno do líder

ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos (...)” (Marras, 2000:38).

O Programa de Desenvolvimento Gerencial na CST, iniciou-se no ano de 1984 e, ao longo de sua realização, propiciou aos gerentes, nos diversos eventos, ampliar conhecimentos e desenvolver habilidades técnicas no campo da administração, além de ter-se constituído num fórum para apresentação e discussão de diversos sistemas da empresa, tais como planejamento econômico, planejamento estratégico, vendas, finanças, recursos humanos e suas interações.

Com o processo de privatização, o corpo gerencial foi chamado a assumir novas responsabilidades, a atuar com maior autonomia e exercitar mais a delegação. Assim, tornou-se necessária a incrementação do Programa de Desenvolvimento Gerencial, objetivando preparar e instrumentar os gerentes para que, em suas atividades cotidianas, utilizassem as práticas definidas pela empresa, mediante o gerenciamento eficaz dos recursos humanos, ou seja, passar do discurso à ação.

As organizações hoje repassam aos seus gerentes a idéia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional, como sendo aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (e não só tarefas) e que o recompensa à altura (não só financeira, mas psicologicamente também) (Marras, 2000:39).

Nesse contexto, se originou o trabalho que constitui o

modelo de gerenciamento CST, que preconiza a participação efetiva de todos os empregados como princípio fundamental da sua gestão. A implementação desse modelo foi o objetivo principal da sua política de gestão, quando buscou-se ter, no mínimo tempo possível, o seu corpo gerencial atuando com base numa política ética e com os mesmos compromissos que a organização.

(...) a cultura que predomina na organização influencia poderosamente o comportamento ético dos seus membros. A ética está relacionada com os aspectos morais da atividade e do comportamento das pessoas (...). A sociedade moderna espera que as suas instituições sociais conduzam as suas atividades de acordo com elevados padrões morais. Assim, administradores e funcionários dessas instituições precisam obedecer a padrões de ética e conduta socialmente responsável (Chiavenato, 1999:197).

As políticas abrangem o código de valores éticos da organização, onde através deles, governam suas relações com os stakeholders internos e externos. É a partir dessas políticas que se define os procedimentos a serem implantados, cujas ações predeterminadas orientam o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

A disponibilidade de pessoas alinhadas e engajadas com o estilo de gestão e organização constitui um dos principais fatores-chave de sucesso de qualquer instituição. E isso é tão mais crítico quanto mais estratégica for a posição ocupada ou a ocupar (Costa, 2000: 31).

Assim, foram definidas as ações e atitudes necessárias ao gerenciamento eficaz, através de métodos e instrumentos preconizados

pelas premissas de Recursos Humanos e da Gestão pela Qualidade Total.

3.2 NOVO MODELO DE GESTÃO CST

Em momento de grandes mudanças e incertezas, de avanço tecnológico e desenvolvimento do conhecimento humano, a forma organizacional vem sendo atingida por transformações visando solucionar os problemas multifacetados e cada vez mais complexos.

Sente-se a necessidade de funções administrativas voláteis e transitórias para que o gestor do século XXI possa enfrentar a turbulência, fora dos limites normais do comportamento, até então condicionado, como o crescimento das organizações, a concorrência mais acirrada, a sofisticada tecnologia, a internacionalização dos negócios e a visibilidade maior das empresas (enquanto crescem, tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e aumentam a sua influência ambiental).

A CST, após a privatização e com as mudanças no cenário nacional e internacional, deixou de ser um conjunto de unidades com atividades isoladas para ser um sistema aberto em contínua interação com o ambiente, tanto interno quanto externo.

Argyris (1975:25), afirma que

a abertura da organização como um sistema significa que ela está eternamente dependente do seu meio-ambiente para a colocação dos seus produtos e serviços e para a obtenção dos necessários insumos que ativam os processos organizacionais de transformação, mantendo em existência a entidade.

A empresa dispõe atualmente de um conjunto de técnicas de gestão que dão suporte a ação da administração nas várias atividades que compõem a tarefa empresarial, auxiliando na definição da sua razão de ser. Para tal, criou subsistemas de gestão, visando contribuir com a realização das atividades. Esses subsistemas são integrados e têm uma forte interdependência entre si, ou seja, há uma sincronia entre todos os sistemas — institucional, gerencial, organizacional, operacional, da comunicação, da informação —, de modo a que os objetivos sejam alcançados pelo conjunto.

O subsistema institucional auxilia a definir os motivos pelos quais a empresa existe, o que ela se propõe a fazer e no que ela acredita. Ao definir os motivos pelos quais existe (sua missão), a empresa está, na verdade, refletindo a maneira pela qual ela vê o seu papel e sua contribuição para com a sociedade, como atende as expectativas dos seus clientes e empregados.

Na definição dos propósitos, são identificados o conjunto e utilidades que a empresa se propõe a fornecer para satisfazer às necessidades da sociedade. Os propósitos refletem a vocação, crenças e

os valores dos empreendedores.

Os princípios estabelecem as diretrizes gerais, que orientam as práticas gerenciais, comerciais, sociais, dentre outras, e, portanto, também estabelece o relacionamento da empresa com os seus empregados, fornecedores, clientes, comunidades e colaboradores.

O subsistema gerencial possibilita à administração o suporte necessário ao planejamento, a execução dos planos e a avaliação dos resultados, além da promoção de ações corretivas. É através deste sistema que a empresa identifica e estabelece os caminhos a serem seguidos, de acordo com a sua missão e os seus objetivos.

Já o subsistema operacional fornece os instrumentos para a definição do que fazer, envolvendo componente como operações, métodos, normas, equipamentos, materiais, disposição física, instalações, automação e pessoas.

“(...) enquanto o subsistema gerencial dá suporte a administração para definir ‘o que fazer’, o subsistema operacional fornece os instrumentos para definir ‘como fazer’” (Arantes, 1998: 92).

O subsistema de organização determina as regras que estabelecem a forma de relação entre as funções e entre as unidades organizacionais, como tipo e nível de autoridade atribuído, ou seja, este subsistema fixa o grau de autonomia para a tomada de decisão de cada

função e o poder que uma função tem de interferir em outra.

O subsistema de comunicação dá suporte ao entendimento comum e estabelece as relações internas e externas, necessária à realização da tarefa empresarial, de acordo com as finalidades da empresa.

A comunicação é um processo que busca o entendimento nas relações com o indivíduo, para a sobrevivência, crescimento e continuidade da empresa.

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento. É condenar-se a não poder apreender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva (Chanlat, 1996:29).

O subsistema de informação produz informações necessárias para o suporte à execução e ao gerenciamento de cada operação e da empresa.

(...) a informação é talvez o único recurso empresarial que não pode ser adquirido externamente em sua forma de uso; que não pode ser conseguido pronto; que para estar disponível ao uso na forma adequada e no momento requerido tem que ser concebido internamente pela empresa (...) Arantes, 1998:323).

A produção da informação envolve custos elevados, pessoal especializado, instalações, materiais e equipamentos, nem sempre

acessíveis a toda empresa. A CST, entretanto, investiu maciçamente no sentido de aprimorar a sua tecnologia, visando produzir informações que atendessem às suas novas necessidades.

O subsistema humano-comportamental desenvolve e mantém os empreendimentos. Os indivíduos que fazem parte deste subsistema têm como desafio criar um ambiente e oportunidades capazes de fazer com que as atividades sejam executadas, ao mesmo tempo em que se sintam satisfeitas e felizes dentro da organização.

A lei da oferta e da procura não responde com clareza todas as razões do sucesso — ou do insucesso — empresarial. Não explica por que cada vez mais as decisões de compra não se baseiam só nos preços, nem por que os estímulos econômicos são cada vez menos eficazes na motivação e no atendimento das necessidades e expectativas individuais das pessoas que integram as instituições empresariais (Arantes, 1998:332).

80 % dos executivos entrevistados, afirmou que através deste subsistema, a CST conseguiu mobilizar os empregados e buscar a adequação do comportamento individual e coletivo, para a realização da sua atividade de forma integrada e eficaz. Do universo de executivos entrevistados, 67% disse ter sido incentivado a assumir o seu papel e responsabilidades, a usar a autonomia e a desenvolver um comportamento proativo.

Arantes (1998:404-5), afirma que “As mudanças do sistema de gestão decorrem de objetivos e dos resultados desejados em cada estágio do processo

de evolução empresarial. Eles dão o suporte da gestão aos requisitos da tarefa empresarial a cada um desses estágios”.

Para que as mudanças possam ser implementadas, o sistema de gestão deve estar adequado a cada estágio, a fim de não retardar ou impedir o processo de desenvolvimento e evolução organizacional. Isto requer rever conceitos e premissas que fundamentam os instrumentos vigentes, promovendo, só então, as mudanças, que deverão ser profundas.

3.2.1 O perfil do gerente do novo modelo de gestão CST

O administrador atual encontra-se às voltas com desafios de diversas naturezas. Deve ser versado nos mistérios da natureza humana e proprietário de técnicas diversas, além de estar apto a navegar numa economia que já não respeita fronteira geográfica. Devem, também, mostrar-se hábeis para conduzir ou participar de processos multidisciplinares e que demandem poder de abstração e síntese.

O estilo de estrutura, a missão e o sentido de se organizar uma empresa está sendo questionado constantemente, como sempre ressalta Toffler em suas entrevistas e artigos a Revistas, reafirmando continuamente que a nova empresa exige uma nova espécie de liderança;

necessita de executivos de adaptação dotados de profissionalismo.

100% dos 10 executivos disseram ter tido que maximizar a sua flexibilidade, ser peritos em se ajustar às pressões imediatas, criando rotineiramente modelos estratégicos.

A CST elaborou o perfil do novo gerente (Manual do modelo de gerenciamento CST, 1993:8), desejado para os seus líderes:

Exercer o papel de líder pela prática de ações que caracterizem adesão, confiança e afetividade dos seus subordinados, bem como, estimulem a estima por si e pela Companhia;
Gerir proativamente a sua área. Atuar criativa e inovadoramente, assumindo riscos, abrindo-se às mudanças tecnológicas e trabalhando o futuro da Companhia;
Praticar padrões elevados de ética e conduta no exercício da função gerencial;
Administrar participativamente, ser empreendedor, dentro e fora da Companhia, e identificar oportunidades para que novos resultados positivos sejam alcançados;
Rejeitar a ineficiência e a improdutividade não se conformando com os resultados insatisfatórios e buscando melhorias de forma criativa;
Adotar postura de orientador e educador, sendo exemplo, avaliando-se, permanentemente, atualizando-se, técnica e culturalmente, estando, dessa forma, receptivo às transformações do ambiente.

O grande desafio do indivíduo na função de gerência, portanto, é a tomada de decisões proativas e a geração de informações necessárias ao negócio, disponibilizando-as no momento oportuno.

Os 10 gerentes entrevistados afirmaram que de acordo com o novo modelo de gestão CST, eles devem ter conhecimento geral e domínio do mercado, saber correr riscos, analisar os diversos cenários e, principalmente, saber optar pela estratégia que traga o melhor retorno. Devem, portanto, ser empreendedores. Em épocas remotas, mais

precisamente no século XVIII, empreendedor significava aquele que inovava e gerava mudança. Atualmente as definições de empreendedor rumam para a idéia do indivíduo corajoso, dominado por idéias avançadas, sempre disposto a mudar, reformular os padrões, com alto percentual de criatividade.

Para Dolabela (1999:28) “o empreendedor é um ser social, produto do meio que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente onde ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio”.

Não há como concordar com tal afirmativa, já que este termo é utilizado para denominar aquele indivíduo que sempre demonstrou visão de mercado (aquela percepção de risco e habilidade para intervir nos resultados), iniciativa e criatividade e, sabe-se, todo o indivíduo é também produto do meio e dele retira a sua experiência para o sucesso dos seus empreendimentos.

Tem-se falado muito em empreendedorismo, como se esta fosse a mágica para gerar riquezas e benefícios para a sociedade. Neste sentido, Dolabela (1999:52) afirma

os economistas associam os empreendedores à inovação e ao seu papel fundamental no desenvolvimento econômico. Os comportamentistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade (capacidade de controlar e influenciar comportamentos de outras pessoas). (...) Para os especialistas em gerenciamento, os empreendedores são organizadores

competentes e desembaraçados. Para o marketing são pessoas que identificam oportunidades e se preocupam com os consumidores.

Para Fillion (1999), cada empreendedor tem uma característica que o diferencia do outro, dependendo da época ou da situação em que se encontre.

Devido à volatilidade do mercado, o acirramento da concorrência, a necessidade de conseguir vantagens competitivas, o excesso de variáveis do ambiente, além da quantidade de informações, torna-se mais difícil a tomada de decisão, o que implica em formar capacidade para buscar a resposta rápida a um problema. O administrador segue procedimentos padronizados enquanto que o empreendedor se deixa fascinar pelo risco e toma as suas decisões sem o receio de errar, usando muitas vezes a intuição.

O novo gerente tem que ser capaz de ser um empreendedor, absorver as informações do mercado e transformá-las em números que indiquem a viabilidade dos projetos. Como as variáveis normalmente estão relacionadas, é preciso saber analisar os cenários. Ele tem que ser quase um vidente, prevendo variáveis pessimistas, prováveis e otimistas de projetos virtuais.

Os cenários estão em constante mudança e existem situações difíceis, ou até impossíveis, de serem previstas. Ainda assim, o

gerente tem que saber escolher a melhor opção, a que trará menor perda.

Foram, a partir deste contexto, criadas funções gerenciais, visando organizar o trabalho, formar fontes de recursos humanos, selecionar equipes, integrar o empregado à equipe de trabalho, preparar a equipe de trabalho, promover o desenvolvimento gerencial, acompanhar a equipe. Afinal, são expressivas as mudanças que estão ocorrendo no segmento da educação profissional e de desenvolvimento de competências aplicadas ao trabalho, a reboque das profundas transformações pelas quais passa o ambiente de negócios.

(...) a área precisa trabalhar para que a empresa tenha competitividade e, portanto, reduza seus custos, agilize-se. Por outro lado, existe um compromisso tácito desta área com o fato de que lida com os aspectos mais sensíveis, éticos e essencialmente fundamentais da vida da organização, que são os seres humanos (Neves, 1996:4).

As tendências sociais discutidas em seminários são relativas ao ambiente empresarial, que implica em repensar o conteúdo e a forma em que as empresas e as pessoas aprendem e se renovam. Desenvolver uma técnica onde vê o ser humano quase como uma peça deficiente, que é consertada com treinamento e unida a outras peças, para formar o produto final. “Um ser humano não é uma peça - um ser humano é uma coisa viva capaz de crescer e desenvolver suas próprias habilidades pessoalmente” (Hatakeyama, 1995:165).

Sendo assim, foram cobradas, do nível gerencial, atitudes

como (op. cit., p. 10-21):

estar atento às mudanças do ambiente organizacional (tecnologias, equipamentos, terceirização), acreditar no potencial do subordinado e estimular o seu desenvolvimento, além de promover a sua participação nos processos; compatibilizar disponibilidade de recursos com o acompanhamento de equipes, assumir o papel de orientador, criar um clima favorável à aprendizagem, manter-se atualizado quanto ao desenvolvimento tecnológico da empresa, com ênfase na melhoria do produto e serviço. Estimular o auto desenvolvimento;

estar atento e disponível à movimentação interna, manter-se atualizado a limitações e facilidades do mercado de mão-de-obra, referente a sua área, estar receptivo às informações vindas dos demais gerentes de sua área e dos órgãos de apoio à seleção;

cultivar o comprometimento do novo empregado com a organização, estimular o seu desenvolvimento profissional, comunicar-se com o empregado e estimular o seu desenvolvimento, cultivar adesão interna;

estar atento à perfeita execução das tarefas de rotina, compartilhar, freqüentemente, com o subordinado o resultado do seu trabalho;

estar atento às carências sociais, à segurança e higiene do trabalho;

ser claro quanto às oportunidades de crescimento profissional do subordinado, conhecer o desempenho e aspirações de seu subordinado, estar atento às condições da área; e outros.

Os resultados alcançados foram a melhoria do nível de relacionamento entre o gerente e o empregado, a identificação dos desvios de desempenho e a adoção de medidas orientativas e corretivas, alcance de maiores resultados, em termos de qualidade e produtividade, além de maior integração entre as diretrizes da empresa, as metas e as expectativas dos empregados.

CONCLUSÃO

Havia na linha de produção da empresa pesquisada, em sua fase estatal, uma repetição de atividades e uma rigidez na estrutura, que invadia o local do trabalho e até os momentos de folga na empresa (paradas para o almoço e lanche). O empregado era apenas um ser instrumentalizado, despossuído do seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental. Cada empregado ficava isolado do outro, partilhando apenas do local de trabalho, do barulho, da cadência das máquinas, da disciplina.

A ansiedade e o tédio, frente a cada tarefa eram evidentes e faziam parte da rotina, até porque as comunicações eram excluídas, às vezes até proibidas. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento da tarefa coletiva separavam os indivíduos, que nem ao menos conheciam o seu ambiente de trabalho.

A empresa foi reinventada, suas histórias jogadas no lixo e o

empregado “convidado” (na verdade obrigado) a participar de uma variedade de processos sociais e de reestruturação da arquitetura organizacional, como gestão pela qualidade total, gestão participativa e outros, o que gerou um ambiente organizacional de muita insegurança e reflexos negativos.

A Companhia Siderúrgica de Tubarão teve que tomar sérias decisões para sobreviver às mudanças que se faziam presentes e os seus empregados tiveram de buscar atualização e reciclagem sistemática, pois a exigência da empresa por uma melhoria continuada da escolaridade do trabalhador passou a ser ponto de honra para a garantia de sua competitividade e perenidade, alterando o paradigma das relações de trabalho e, transformando-se em uma autêntica revolução do saber.

Dessa forma, os empregados foram sentindo a necessidade de se inserir no contexto, adequando-se às exigências do mercado e à campanha progressista da sua organização. A empresa precisou ajustar a sua estrutura e os seus processos para a adaptação organizacional que era necessária ao novo ambiente. Buscava-se migrar do velho modelo para um mais dinâmico, reconhecendo a força do material intelectual, dos relacionamentos e dos processos.

A CST procurou desenvolver a auto-estima, através da valorização do indivíduo, da opinião de cada um, incentivo, participação,

iniciativa, criatividade e transparência. Para alcançar tal objetivo desenvolveu diversas ações para promover o autodesenvolvimento e modificar a postura dos seus empregados.

Capacitação e aperfeiçoamento de pessoal passaram, então, a ser um processo contínuo e permanente, possibilitando aos trabalhadores a aquisição de novas competências, tornando-se mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais.

Muitas foram as barreiras encontradas nesta transformação cultural. Inicialmente alguns empregados não se aperceberam da importância da adaptação às mudanças, e, no período que se seguiu às implantações, algumas demissões foram sendo necessárias, para retirar do ambiente aqueles que não demonstravam o mínimo interesse em se adequar às novas propostas da empresa e que opunham resistência.

A partir do momento em que o empregado CST passou a fazer parte de um outro conjunto de valores, que se sobrepunha ao que vinha assumindo como verdadeiro e único, vendo-se obrigado a assumir, quase na totalidade, os princípios adotados e os valores incorporados, sentiu uma decepção para com a empresa e o mundo do trabalho, criando uma situação de confronto pela não aceitação da alteração dos antigos valores.

Com a perspectiva de implementação da privatização, a necessidade de transição cultural e a privatização, foram observados fenômenos como o choque das éticas da liberdade e do comando, a apatia, desmotivação, falta de cumprimento do contrato social e psicológico, entre outros.

O contrato social e psicológico estabelecido entre empresa e empregado deixou de ser cumprido, dando lugar a uma desarmonia já que o empregado percebia que suas expectativas eram apenas ilusões e ela constatava, por outro lado, que eles também não eram tão comprometidos como ela desejava.

A constatação feita pela empresa fez com que assumisse uma postura de punições e de controles mais rígidos, e por parte do empregado, houve o desrespeito aos valores culturais, baixa produtividade, retrabalho, comunicações inadequadas, excesso de refugos e qualidade inferior.

Empregados de nível gerencial não conseguiam detectar claramente as disfunções e/ou doenças organizacionais, ou simplesmente faziam de conta que elas não existiam, por não saber como lidar com esses problemas, o que vinha colaborar com a consolidação de patologias que poderiam ser combatidas, se detectadas no momento correto.

Os empregados não conseguiam identificar com clareza os caminhos que a empresa desejava percorrer e sentiam-se ameaçados, reforçando o comportamento de apatia, de desmotivação e descontentamento e descrédito.

Diante de tais fatos a CST precisou enfocar com urgência o ângulo das mudanças e algumas características da sua gestão, influenciando e dirigindo as mudanças e minimizando a grande insegurança existente no ambiente (apresentação de maior desenvolvimento intelectual, criatividade, independência e iniciativa), a desilusão dos empregados para com a instituição e o fim da estabilidade, entre outros.

A mudança que atingiu a CST modificando os seus valores, comportamentos, processos e resultados causou impactos que, por um lado, empurraram o empregado para o desenvolvimento e a energização pela sobrevivência, fortalecendo a sua sede de informação, de saber, de vencer e de ser. E por outro lado, desemprego, emprego multifuncional, diminuição do nível salarial, enxugamento de estrutura, entre outros.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo – organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1975.

ASTHAR, Assessoria Ltda. **Módulo V RH**. Desenvolvimento Organizacional. 2000.

CALDAS, Miguel P; WOOD JR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. S. Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle de qualidade total. B. Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHANLAT , Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.

V 1. **Coletânea**. Ofélia de L. Sette Torres (Organizadora). 3 ed. São

Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à administração.** 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO. **Manual de gerenciamento CST,** 1993.

CORREA, Alberto J. Magalhães. **Por que desenvolvimento organizacional hoje?** Formação de Analistas de Recursos Humanos, 2000.

COSTA, Tarcísio Diniz. **Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

DEAL, Terence & KENNEDY, Alan. **Corporate culture:** the rites and rituals of corporate life. Massachussets, Addison-Wesley, 1982.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade a revolução da administração.** R. Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOLABELA. F. **Oficina do empreendedor.** S. Paulo: Cultura, 1999.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências

da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Brasília: CNI-IEL, 1999.

FLEURY, Maria Teresa Leme et alii. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 11 ed. R. Janeiro: Campus, 1994.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

JURAN, J. M. **Qualidade em diferentes sistemas de produção**. S. Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. S. Paulo: Futura, 1999.

KOTTER, John P. Oito erros fatais. **Revista HSM Management**. Novembro, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. S. Paulo: Futura, 2000.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**: um modo fácil de dominar os conceitos básicos. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Roberto Paulo. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NEVES, Carlos. Paradoxo global em Recursos Humanos. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, ago, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias táticas e operacionais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cíntia. **A estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHEIN, Edgard. **Coming to a New Awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, 1984.

SROUR, Robert. Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

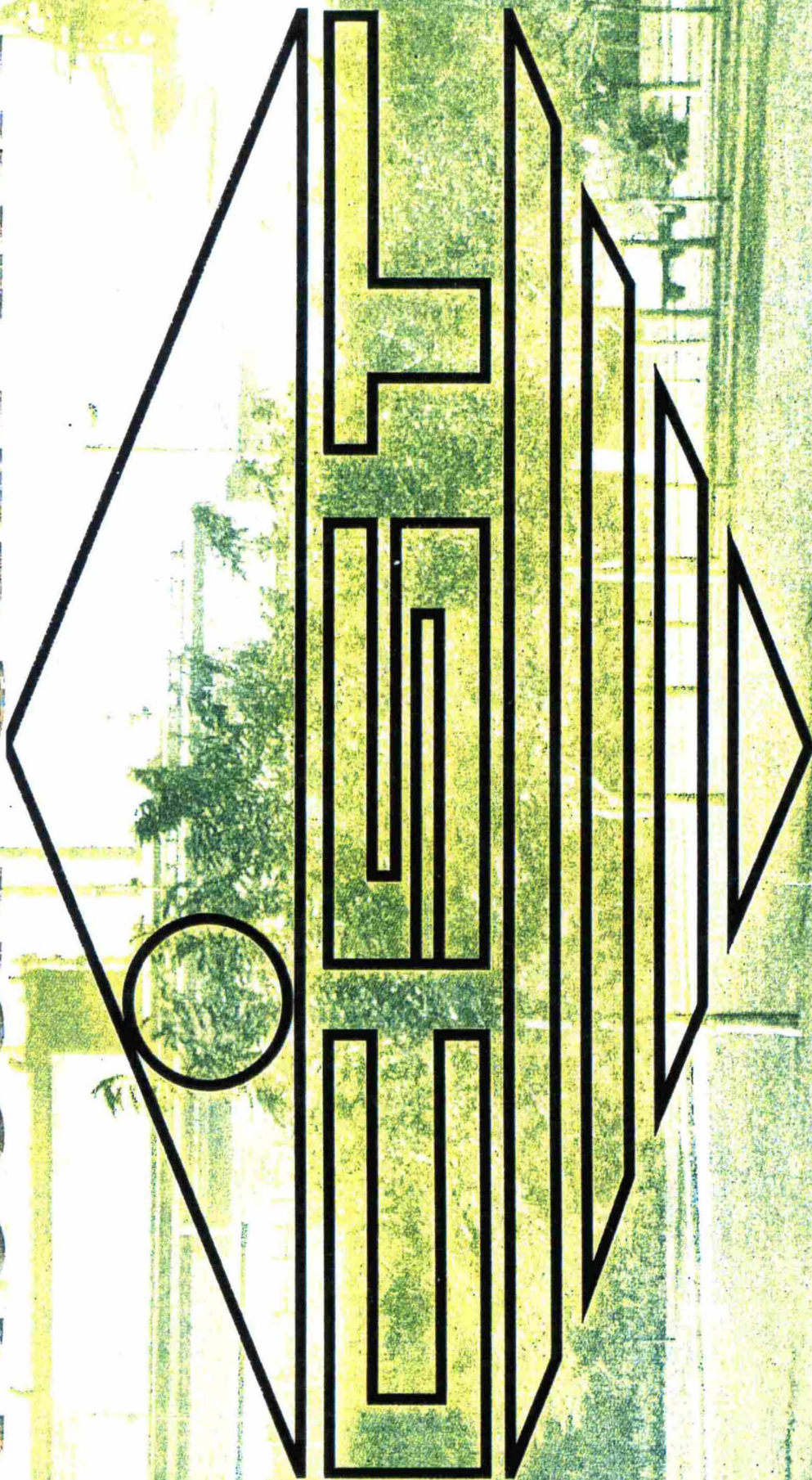
TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ANEXO I

CARTA DE VALORES CST

.....
NOSSA EMPRESA! NOSSOS VALORES!

NOSSA CULTURA



Uma nova **CST** está nascendo. O coração que nela bate é todo **HOMEM** que nela trabalha e investe seu conhecimento, seu tempo, sua dedicação, esforço e amor.



A cada **CONQUISTA**, nossa empresa vê nascer um novo **DESAFIO**, que a impulsiona para o futuro. O principal **DESAFIO** da **CST**, sempre renovado a cada **CONQUISTA**, é o **LUCRO**, como gerador do **BEM COMUM**!

Esse **LUCRO** só será obtido através da **QUALIDADE TOTAL**, que se traduz na busca da **SATISFAÇÃO** plena de todos.

Essa **SATISFAÇÃO** consiste em atender às necessidades e expectativas do **CLIENTE**, considerar a qualidade de vida do **EMPREGADO**, os compromissos sociais junto à **COMUNIDADE** e gerar lucro para o **ACIONISTA**.

A **QUALIDADE TOTAL**, por sua vez, só se obtém com a efetiva **PARTICIPAÇÃO** de **TODOS**, com uma **COMUNICAÇÃO** **TRANSPARENTE** e eficaz, o que somente é possível quando praticamos **VALORES** que estejam voltados para a **CULTURA DO COMPROMETIMENTO**.

A **CULTURA DO COMPROMETIMENTO** orientará nossas ações, no dia-a-dia, fazendo de **TODOS NÓS OS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELO DESTINO DA CST**.

O QUE EU ESPERO DA CST?

QUE ELA:

- ▶ Ouça-me com **EMPATIA**.
- ▶ Seja justa ao tomar decisões e explique os motivos que me afetam.
- ▶ Dê diretrizes claras e objetivas para o desenvolvimento do meu trabalho.
- ▶ **RECONHEÇA** o meu **ESFORÇO** na busca de melhor desempenho, **VALORIZANDO** meus **ACERTOS** e **ORIENTANDO-ME** nos **ERROS**.
- ▶ **INCENTIVE** meu crescimento pessoal e profissional.
- ▶ **ESTIMULE** a integração de todos.
- ▶ Mantenha uma política justa de remuneração e benefícios.
- ▶ Ofereça um **AMBIENTE DE TRABALHO**, que preserve a **SAÚDE** e a **SEGURANÇA** de todos.

Que, sempre, esteja **COMPROMETIDA** com a **VALORIZAÇÃO** do **HOMEM!**

O QUE A CST ESPERA DE MIM?

QUE EU:

- ▶ Busque, continuamente, melhoria da **QUALIDADE** e **PRODUTIVIDADE**, superando os **RESULTADOS** anteriormente alcançados.
- ▶ Tome iniciativa, com criatividade, na identificação de problemas e **ALAVANCAGEM** de soluções.
- ▶ Preserve a sua imagem e patrimônio.
- ▶ Aceite e pratique suas **NORMAS** e **PADRÕES**, pois elas garantem a **SEGURANÇA**, a **QUALIDADE** e a **PRODUTIVIDADE**.
- ▶ Tenha uma conduta pessoal e profissional **ÉTICA**, sendo **TRANSPARENTE** e **RESPONSÁVEL**.
- ▶ Aja conforme os princípios de **EDUCAÇÃO**, **HIGIENE** e **LIMPEZA**.
- ▶ Trate com **EMPATIA** os visitantes da Empresa, sejam eles clientes, fornecedores ou autoridades.
- ▶ Faça do ambiente de trabalho a extensão do meu lar.

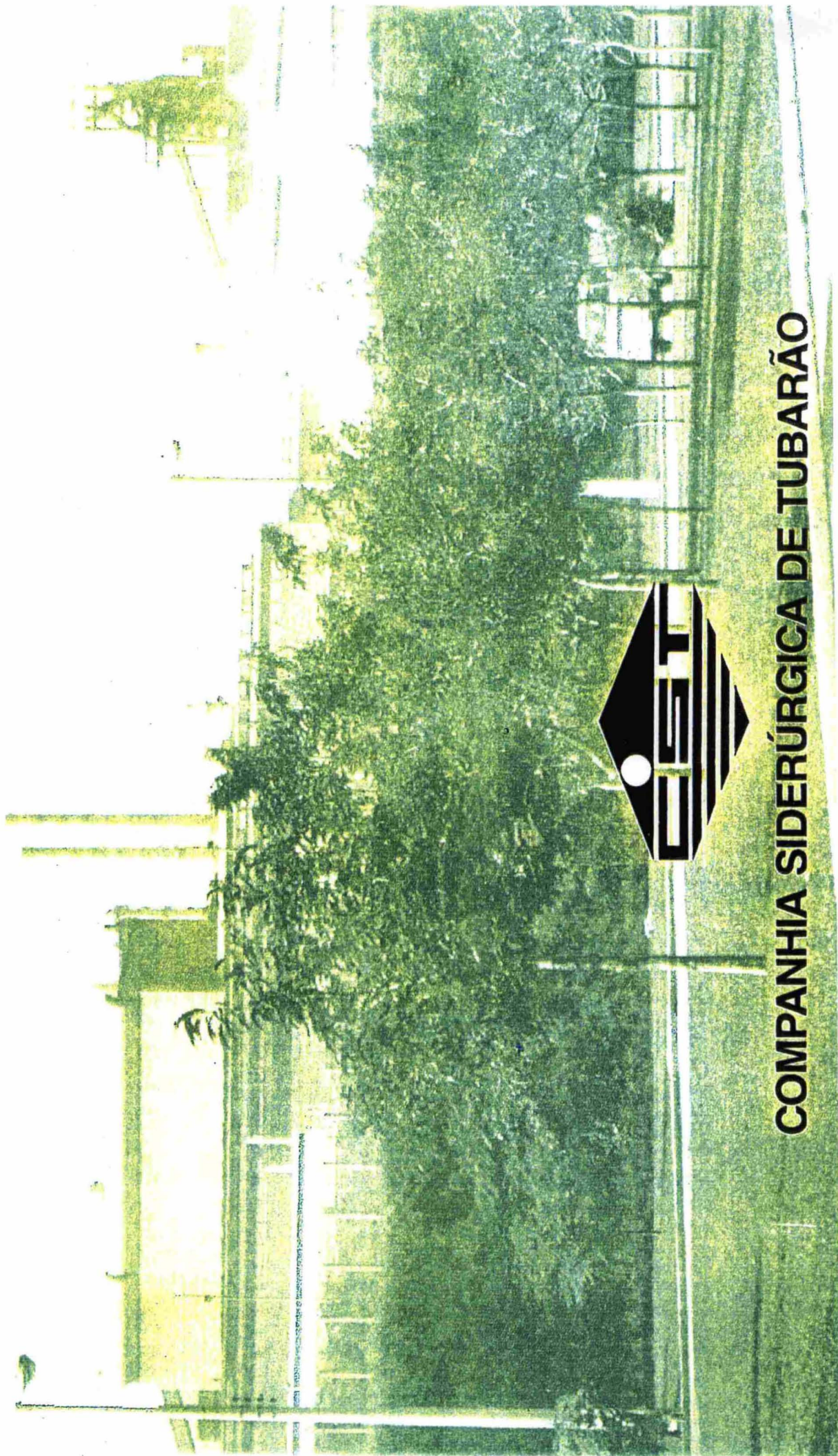
Enfim, que eu esteja **COMPROMETIDO** com seus **RESULTADOS** e com meu **DESENVOLVIMENTO**.

E ENTRE NÓS, O QUE ESPERAMOS?

QUE CADA UM:

- ▶ Ouça e responda com **EMPATIA**.
- ▶ Fale sempre a **VERDADE**, sem rodeios e ofensas.
- ▶ Considere o **ESFORÇO EMPREENDIDO** pelo outro, **ELOGIANDO** com **TRANSPARÊNCIA** e **CRITICANDO** com **EMPATIA**, em todas as oportunidades.
- ▶ Aprenda a receber **CRÍTICAS** com **ESPÍRITO DESARMADO**.
- ▶ Saiba **DESTACAR** as **VIRTUDES** do outro e **ORIENTÁ-LO** nas suas **FALHAS**, na certeza de que todos têm contribuições a dar.
- ▶ Reflita sobre seus **ATOS** em favor do **BEM COMUM**.
- ▶ Pratique a **COOPERAÇÃO**, valorizando o **TRABALHO EM EQUIPE**.
- ▶ Desenvolva o **RESPEITO MÚTUO** e a **UNIÃO**, superando preferências pessoais.
- ▶ Busque **APROXIMAÇÃO** com o outro, preservando um **CLIMA SAUDÁVEL DE TRABALHO**.

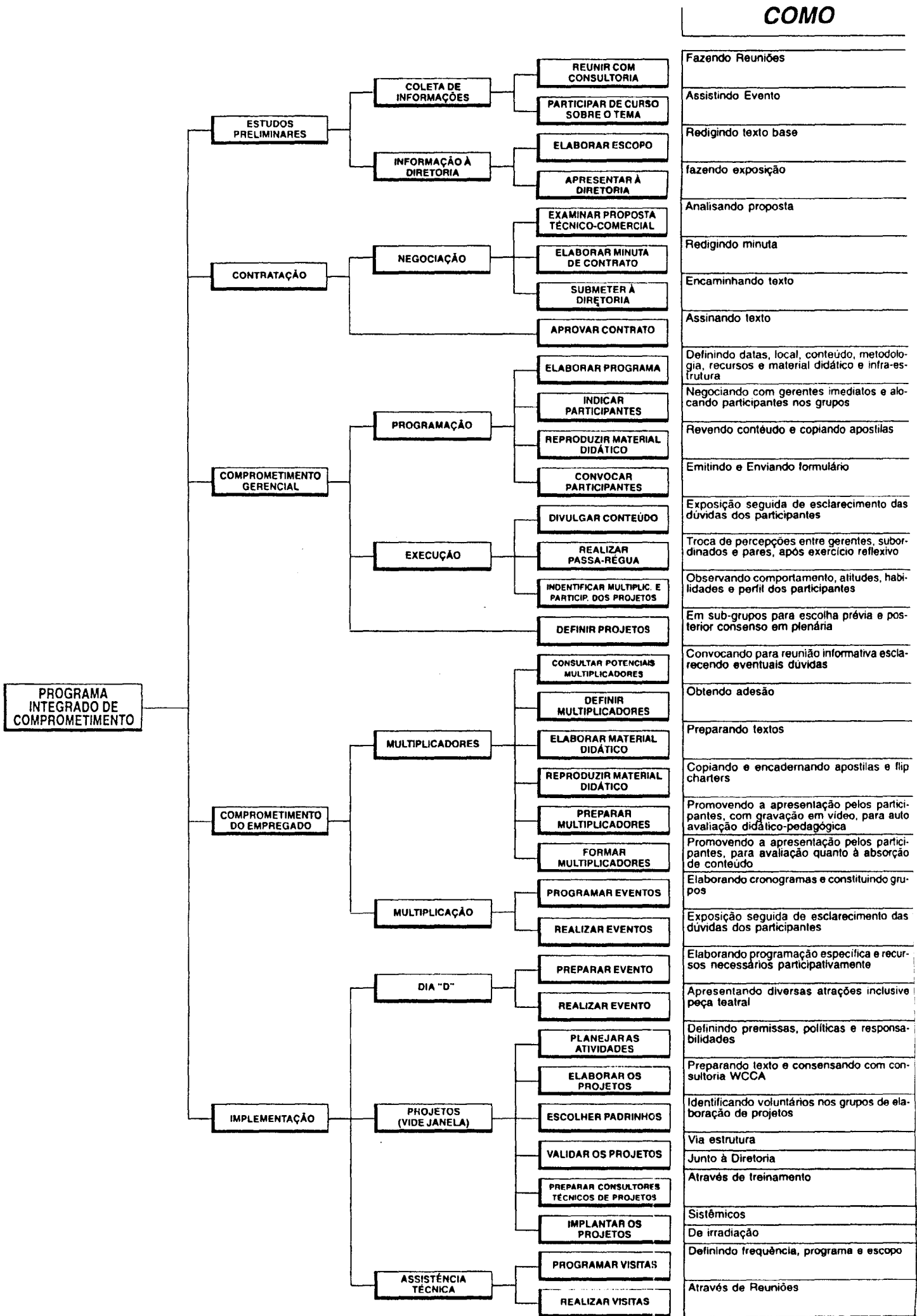
Que, independente do nível hierárquico, sejamos **TODOS IGUAIS**, na caminhada em busca de uma **MESMA DIREÇÃO** e na prática de um relacionamento norteado pela **AFETIVIDADE, AUTO-ESTIMA e EMPATIA**.



COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO

ANEXO II

**PLANO DO PROGRAMA INTEGRADO DE
COMPROMETIMENTO**



| QUEM | PORQUE | ONDE | REA |
|---|--|-----------------------|-----|
| VDH | Conhecer aspectos gerais do PIC | VDH | |
| 4 especialistas da VDH | Conhecer conteúdo detalhado | São Paulo | |
| VDH | Fundamentar a proposta de implantação | VDH | |
| Consultoria WCCA | Obter "Sinal Verde" para início de negociação | Diretoria | |
| VDH | Analisar compatibilidade dos aspectos técnicos financeiros | VDH | |
| VDH | Formalizar itens negociados | VDH | |
| VDH | Ensejar exame e aprovação | Diretoria | |
| VP | Formalizar contratação | Diretoria | |
| VDH | Garantir o êxito da execução | VDH | |
| VDH | Garantir compatibilidade de datas e horários e evitar ausências | Órgãos | |
| VDH | Disponibilizar material para consultas futuras | VDH | |
| VDH e VP | Dar conhecimento da programação aos convocados | VDH | |
| Consultoria WCCA | Divulgar valores do comprometimento | Centro de Treinamento | |
| VDH, Consultoria WCCA, Gerentes e Empregados | Ajustar relacionamento e eliminar mágoas | Centro de Treinamento | |
| VDH e Consultoria WCCA | Gerar contingente para futura consultação | Centro de Treinamento | |
| Diretoria, Gerentes gerais e Gerentes de Divisão | Direcionar expectativas dos demais segmentos gerenciais para projetos compatíveis com anseios da Administração | Centro de Treinamento | |
| VDH | Verificar interesse | VDH | |
| VDH | Otimizar investimento em capacitação e agilizar a multiplicação | VDH | |
| Consultoria WCCA | Facilitar a absorção do conteúdo | Na Consultoria WCCA | |
| VDH | Gerar fonte de consulta | VDH | |
| VDH | Capacitar nos aspectos básicos | Centro de Treinamento | |
| Consultoria WCCA | Capcitar nos aspectos específicos | Centro de Treinamento | |
| VDH | Garantir o êxito da realização | VDH | |
| Multiplicadores | Divulgar os valores do comprometimento para os empregados | Centro de Treinamento | |
| VDH | Garantir os recursos necessários e o êxito da realização | VDH | |
| Diretoria, VDH, Consultoria WCCA e Empregados indicados | Assumir em público o compromisso com a mudança da cultura e o respeito aos valores definidos | Cine Teatro Glória | |
| VDH e Consultoria WCCA | Ter previsibilidade de execução | VDH | |
| Grupos de Empregados | Adaptar a tecnologia de projetos da consultoria WCCA à realidade da CST | VDH e Órgãos | |
| VDH e Consultoria WCCA | Atribuir responsabilidades para a implantação de projetos sistêmicos | VDH | |
| Gerente Geral | Obter contribuições e comprometimento através da participação e consenso | Departamentos | |
| VDH e Consultoria WCCA | | Diretoria | |
| Consultoria WCCA | Ter um grupo de pessoas com domínio da tecnologia de projetos | Centro de Treinamento | |
| Padrinhos | Operacionalizar a prática dos valores do comprometimento | Toda e Empresa | |
| Líderes de projeto | | A identificar | |
| VDH | Otimizar o tempo da consultoria | VDH | |
| VDH e Consultoria WCCA | Garantir uniformidade da Metodologia, esclarecer duvidas e prestar apoio | VDH | |



78

Nº Pat.:3052

SEN

000



14

14

5040

