

## MUDANÇA CULTURAL NA SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE: A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MUNDO.

Rosimeri Carvalho da Silva<sup>1</sup>

### Resumo

No presente artigo analisam-se as mudanças observadas numa usina siderúrgica do Grupo Gerdau, situada em Sapucaia do Sul – RS, sob o ângulo da mudança cultural. Observa-se, a partir da análise da implantação da Gestão da Qualidade Total, a criação de um novo mundo na organização, com a transformação de algumas das evidências que fundamentavam a cultura organizacional e a operacionalização diferenciada de antigas evidências. A mudança parece caracterizar-se como incrementalismo cultural, na tipologia de Gagliardi (1986).

**Palavras-chave:** Mudança, Mudança Cultural, Gestão da Qualidade Total.

### Abstract

In this article the cultural change in a Brazilian metallurgic plant is analyzed. One observes that the introduction of Total Quality Management Program implies in the construction of a new world. This new world presents new evidences but too new forms to operationalise some old evidences. This change seems the Gagliardi's cultural incrementalism (1986).

**Key Words:** Change, Cultural Change, Total Quality Management

## 1 INTRODUÇÃO

No presente artigo analisam-se as mudanças observadas numa usina siderúrgica do Grupo Gerdau, situada em Sapucaia do Sul – RS, sob o ângulo da mudança cultural. Esta análise é a consequência de um trabalho de pesquisa que teve como objetivo principal o estudo das mudanças no controle organizacional resultantes da implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT). Neste estudo, a hipótese central sugeria que a adoção da GQT resultaria numa modificação do sistema de controle onde os aspectos relacionados à cultura seriam privilegiados, em detrimento daqueles relacionados ao controle burocrático.

Após a análise dos dados coletados, duas hipóteses explicativas foram construídas. Primeiro observou-se que alguns aspectos do controle burocrático variavam positivamente, ao

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta da UFSC. rosimeri.carvalho@bol.com.br

mesmo tempo em que aspectos do controle através da cultura. Assim, o fortalecimento de aspectos do controle burocrático, como a padronização e a formalização, permitia supor a necessidade de que alguns aspectos deste modo de controle sejam acentuados para que outros – como a hierarquia – sejam amenizados. Essa hipótese explicativa sugere, ao contrário de grande parte da literatura sobre novas formas organizacionais, que o controle burocrático e o controle através da cultura variam positivamente.

A segunda hipótese sugere que a implantação da GQT, mais do que mudar o sistema de controle utilizado pela organização, opera uma mudança profunda sobre a visão de mundo compartilhada pelos atores. Nesse sentido, o primeiro e o terceiro períodos de mudanças analisados no estudo corresponderiam a dois mundos distintos construídos pelos atores organizacionais, ambos intensamente simbólicos.

Neste artigo pretende-se discutir essa segunda hipótese e descrever os dois mundos construídos pela organização, no início e no final do período sobre o qual a coleta de dados foi realizada.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O conceito de cultura originário da antropologia (Cuche, 1996; Dupuis, 1990; Geertz, 1989; Allaire e Firsirotu, 1988; Elias, 1973; Charbonnier, 1961) é utilizado nos estudos organizacionais há algum tempo, já estando presente na obra de Elliot Jacques nos anos de 1940 e 1950 (Wood, 1994). A aplicação deste conceito às análises organizacionais deu origem a uma grande diversidade de estudos (Smircich, 1983; Allaire e Firsirotu, 1988) que utiliza perspectivas epistemológicas e níveis de análise diferentes. Uma das classificações utilizadas para sistematizar estes estudos destaca a escola simbólica, para a qual a cultura seria um sistema de significações e de símbolos coletivos. Esta escola utiliza os escritos e conceitos de Clifford Geertz e recebe influências de Parsons sobre a existência de um domínio cultural simbólico distinto e, de Weber, sobre o ponto de vista interpretativo, mas também de Schutz, Husserl e Mead (Allaire e Firsirotu, 1988). Geertz (1989, 15) discute a centralidade da cultura para a antropologia e expõe seu conceito:

*O conceito de cultura que sustento... é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal suspenso na teia de significados que ele mesmo teceu, eu assumo a cultura como sendo esta teia e sua análise; então, não como uma ciência experimental à procura de leis, mas como uma ciência interpretativa, a procura do significado...*

Neste sentido, de acordo com Brown (*apud* Allaire e Firsirotu, 1988), as realidades organizacionais são criadas intersubjetivamente e elaboradas no curso de um processo de interações simbólicas. No pensamento de Berger e Luckmann (1986), a relação indivíduo-sociedade exprime primeiro um conjunto de valores considerados naturais ou evidentes (*allant de soi*), um estoque de conhecimentos objetivados comuns a uma coletividade. Esta visão de Berger e Luckmann parece complementar da distinção que faz Sahlins entre estruturas prescritivas e estruturas performativas, onde a segunda é compreendida como determinada pelas ações dos indivíduos. A complementaridade reside no fato de que as estruturas, sendo prescritivas, apresentam um conjunto de valores evidentes, ou seja, valores que não se apresentam como tais aos indivíduos, dos quais eles não necessitam tomar consciência a cada situação vivida mas que estão presentes em todas as situações. São representações não-conscientes que se faz do mundo e sobre as quais repousam os julgamentos, as ações e os modos de apreender o mundo. A fim de destacar o aspecto evidente (*allant de soi, taken for granted*) dessas representações, com base em Thévenet (1992), define-se cultura, neste trabalho, como um conjunto de evidências compartilhadas no seio da organização, construído ao longo de sua história.

Estas evidências são compreendidas no sentido apresentado pelos dicionários: “caráter do que se impõe ao espírito com tal força que não há necessidade de nenhuma outra prova para se conhecer a verdade, a realidade” (*Le Petit Robert*, 1993, p. 845).

As evidências as quais se refere Thévenet podem dizer respeito às percepções dos fenômenos ou aos modos de reagir às situações. Elas são construídas pelos atores ao longo da história da organização como respostas a certas situações consideradas problemáticas e começam a ser utilizadas como respostas corretas, como descrito por Berger e Luckmann (1996) no processo de sedimentação.

Assim, certos aspectos, procedimentos ou ações que serviram à organização em um dado momento são vistos como a fórmula a ser utilizada cada vez que uma situação similar se apresenta. Faz-se referência, então, àquilo que é visto como “dado”, como “natural” e que guia as ações, as relações e as decisões na organização. Pode-se aproximar esta definição da cultura organizacional àquela de Schein (1984) para quem as suposições (*assumptions*), nível mais profundo da cultura, são compreendidas como tidas como certas (*allant de soi, taken for granted*), invisíveis e pré-conscientes, em oposição aos valores que podem ser discutidos e expostos. A aproximação que se pode fazer entre os dois conceitos refere-se, essencialmente, ao caráter impositivo e inquestionável das evidências que se cristalizam ao longo da história do grupo e transformam-se em verdades. Dessa forma, elas embasam a visão de mundo do

grupo e transpassam as diversas instâncias desta visão sem, contudo serem claramente percebidas.

## **2.1 Mudança cultural**

Segundo Aaltio (1990), a abordagem antropológica da cultura a compreende como uma cristalização do passado, formada pela história da organização. Nesta abordagem, a mudança é compreendida como um processo lento e cuja intervenção é difícil. O interesse pela cultura cresceu no meio industrial principalmente através da divulgação de obras que relatavam o sucesso de grandes empresas, onde os valores destas eram destacados, assim como a homogeneidade dos valores compartilhados. O livro de Peters e Waterman é um exemplo de como este tipo de relato explora a noção de cultura como uma ferramenta. Estudos mais analíticos sobre a cultura a compreendem como um fenômeno que não pode ser gerido (Amado, 1988).

Seria, no entanto, prudente relativizar a utilização do conceito de cultura quando aplicado às organizações. Assim, Thévenet (1993, p. 59) destaca uma série de características particulares às empresas:

- *é uma organização com uma razão de ser (produzir, distribuir bens e serviços);*
- *é uma organização à qual pode ser atribuída uma série de objetivos (alcançar um nível de lucro, uma parte de mercado etc.);*
- *é uma organização não-totalitária para seus membros que fazem parte parcialmente do seu quadro; os assalariados são membros provisórios e parciais da empresa, porque eles possuem outros lugares dos quais fazem parte;*
- *é um grupo humano mais provisório: tem-se poucos exemplos de empresas muito antigas, e as empresas passam por evoluções profundas que mudam regularmente seu contorno;*
- *é uma instituição, entre outras na sociedade, que não pode ser apreendida fora destas outras (Estado, família, associações, organismos supranacionais);*
- *é uma instituição com modos de poder particulares, com seus próprios fatores de legitimação (competência, propriedade dos meios de produção).*

No que diz respeito aos modelos de mudança cultural, Gagliardi (1986) relaciona cultura à estratégia, compartilhando a compreensão de cultura de Schein. Para Gagliardi, três tipos de mudança são possíveis: a mudança superficial, a mudança revolucionária e o incrementalismo cultural. A mudança superficial é aquela através da qual a organização altera seus artefatos, sem, no entanto alterar seus valores e hipóteses fundamentais; a organização se adapta nos limites da identidade existente. A mudança revolucionária implica a substituição

completa das hipóteses fundamentais. Pode-se considerar, de acordo com Hatch (2000), que esta mudança significa que uma outra organização nasce da anterior. O incrementalismo cultural é o único que faz referência aos três níveis da cultura definidos por Schein. Assim, quando uma estratégia necessita de valores diferentes, que não sejam incompatíveis, a cultura organizacional é ampliada para introduzir os novos valores. Se a estratégia alcança sucesso, a mudança será incorporada nas hipóteses.

### 3 MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com corte transversal e avaliação longitudinal realizado em uma usina siderúrgica situada em Sapucaia do Sul – RS, integrante do Grupo Gerdau, segundo maior produtor privado de aço no Brasil. A usina contava com 1.200 empregados no momento do trabalho de campo, iniciado em janeiro de 1997. O contato inicial para coleta de dados foi realizado através de duas entrevistas concedidas pelo diretor de Qualidade e pelo diretor de Recursos Humanos, com duração aproximada de duas horas cada uma. Durante o período de outubro de 1997 a janeiro de 1998 foi realizada a fase principal da coleta de dados em tempo integral na usina. Realizaram-se observações, entrevistas com 62 empregados de diversos níveis hierárquicos, participação em reuniões formais e informais, participação em treinamentos e pesquisa documental sobre os arquivos da empresa, que incluiu documentos escritos e vídeos. O método do estudo de caso, como aponta a literatura, limita a generalização estatística das conclusões do estudo, no entanto, Yin (1994) aponta sua importância no que concerne à generalização teórica.

A partir de uma primeira análise das entrevistas gravadas e transcritas foi construído um questionário com 14 questões fechadas remetido a empresa em setembro de 1998. O questionário foi aplicado a 30 colaboradores ocupando cargos hierárquicos na usina. A análise descrita neste artigo resume-se, por uma questão de delimitação de espaço, aos dados qualitativos.

Foram realizadas ainda outras visitas à usina, em março de 1999, para a obtenção de outras seis entrevistas com gerentes, a fim de complementar os dados necessários.

A análise considerou a história da organização, o sistema socioestrutural (estrutura, processos, políticas) e o sistema cultural (mitos, valores, ideologia) baseado no modelo de análise de Allaire e Firsirotu (1988).

As variáveis selecionadas para a análise são: forma estrutural, padronização, formalização, planejamento, seleção, sistema de participação, codificação dos valores e crenças, vigilância dos valores, sistema de recompensa e reconhecimento.

#### **4 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA USINA**

A análise da implantação da Gestão da Qualidade Total na usina Riograndense pode ser condensada em três etapas descritas com mais profundidade em trabalho anterior (Silva, 2000). A fim de propiciar um panorama geral desta implantação, descreve-se a seguir resumidamente esses períodos, enfatizando os aspectos mais importantes para a análise da mudança cultural.

O interesse pela qualidade na usina teve início nas missões ao Japão para troca de tecnologia com a Siderúrgica Nippon Steel. Dessas missões surgiram os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), em 1981, que rapidamente alcançaram um índice significativo de participação. Outras ações foram testadas, mas essas eram de iniciativa de alguns gerentes e não tinham um suporte organizacional, o que originou algumas frustrações com a gestão da qualidade.

A empresa apresenta nesse primeiro período características bastante próximas da estrutura burocrática. A escala hierárquica estendia-se por nove níveis e a autoridade dos superiores era respeitada com temor e reverência. Essa estratificação não se limitava aos níveis hierárquicos inferiores. O processo de planejamento na empresa mostra que os níveis hierárquicos superiores na usina também eram incluídos neste padrão de relacionamento e não participavam do conhecimento dos objetivos estabelecidos no plano, que, por sua vez, era rudimentar.

Um outro aspecto de destaque nesse período diz respeito à codificação de valores e crenças. Aspectos já mencionados indicam uma forte distinção hierárquica, através da forma estrutural. Além disso, havia utilização ostensiva de símbolos de poder. O *layout* seguia um padrão clássico, com salas dividindo espaços e superiores ocupando salas fechadas “protegidas por uma secretária”. O valor predominante nesse período, segundo os entrevistados, era a obediência e os empregados eram julgados pelo seu grau de obediência.

A seleção era realizada através de testes, uma vez que a empresa já contava nessa época com um sistema burocrático de seleção. No entanto, as entrevistas ressaltam a

importância, nesse período, da existência de laços familiares dentro da empresa para a decisão de contratação de um candidato.

Outros dois aspectos contrastam com o modelo burocrático – a padronização e a formalização. Ambos são julgados fracos no primeiro período analisado. A padronização sofria, segundo um antigo diretor corporativo, com o desconhecimento dos processos pelos gerentes e engenheiros e pela longa linha hierárquica dominada pelos supervisores. Cada um dos supervisores impunha o método de trabalho de sua preferência. Segundo a percepção dos entrevistados, este período caracteriza-se pela inexistência de padrões que guiassem a realização das tarefas.

A utilização da GQT como uma tecnologia de gestão, que teve início em 1987 com a participação mais intensiva de um consultor para a área, e o convencimento da direção da empresa podem ser identificados como a segunda etapa do processo de implantação. Os entrevistados dizem que a alavanca para o convencimento da totalidade da organização, que serviu também como um norteador das ações implantadas, foi a noção de cliente, não considerada anteriormente. Durante esse período um grande esforço de quantificação foi realizado, o que os entrevistados chamam de época dos fatos e dados. Nos anos de 1990-91 os gerentes da usina começam a trabalhar mais especificamente sobre a rotina e as operações, chegando a resultados mais satisfatórios. Nesse período são realizadas algumas ações que transformam a hierarquia e os papéis dos ocupantes de cargos na usina e um sistema de planejamento mais claro é esboçado.

A usina passa a contar com cinco níveis hierárquicos e o Grupo Gerdau é organizado através de Unidades de Negócios, agindo em nível nacional, numa estratégia de especialização em grupos de produtos, como aqueles destinados à construção civil ou à indústria. Essa reestruturação corresponde à ênfase dada à noção de cliente, destacada pelos entrevistados.

Os esforços de padronização continuaram, através da confecção de padrões pelos técnicos da usina, mas esses esforços só têm como resultado a geração de documentos, aumentando o grau de formalização da usina, sem, no entanto conseguir padronizar de fato o processo produtivo.

Neste período a participação começa a ser mais valorizada dentro da usina e junta-se à obediência no que concerne à supervisão dos valores. Da mesma forma, o conhecimento passa a ser mais destacado pelos entrevistados como um critério importante na seleção de novos membros. O sistema de recompensas não sofre alterações.

A terceira etapa da implantação começa em 1994, com uma mudança importante que deveria responder à estagnação dos CCQs. A empresa cria os Programas Participativos (Grupos de Solução de Problemas – GSPs, 5 S e CCQs). Com isso, os conceitos da qualidade chegam pela primeira vez mais perto do chão de fábrica e as ferramentas da qualidade começam a ser discutidas e utilizadas de maneira sistemática pelos grupos. A empresa lança também o projeto de Gestão com Foco no Operador (GFO) e organiza as equipes de produção em grupos semi-autônomo chamados Células Operacionais. A mesma organização é utilizada na gestão da usina com os gerentes organizados em Células de Negócio.

Esse terceiro período confirma as análises encontradas na teoria sobre as transformações organizacionais da última década: o número de níveis hierárquicos decresce para quatro, estrutura considerada provisória e tendo como meta planejada a existência de três níveis hierárquicos. As transformações no nível gerencial seguem as do nível operacional e são criadas as Células de Negócios. A organização é dividida em sete negócios principais e os gestores trabalham em grupos seguindo o processo vender-produzir-comprar-entregar.

O processo de planejamento é completamente transformado através do desdobramento de diretrizes, que partindo dos objetivos estratégicos negocia com cada nível os objetivos a serem alcançados no período. Assim, os objetivos antes desconhecidos passam a ser claros e datados. A negociação das metas e a discussão dos objetivos aumentam significativamente a participação de quase todos os níveis no processo de planejamento e a frequência e o modo de controle dos resultados são conhecidos.

O sistema de participação é ampliado significativamente neste período, principalmente através dos grupos semi-autônomo, mas também através de outros mecanismos, como os Grupos de Solução de Problemas e o 5 S, que somados ao CCQ formam o Programa Participativo da usina. Além dessa ampliação, os programas participativos passam por um processo, conhecido na empresa como profissionalização, que transforma o sistema de recompensas da usina. Os projetos realizados pelos grupos começam a ser remunerados seguindo critérios preestabelecidos e divulgados dentro da empresa. Os presentes que anteriormente faziam parte do sistema de recompensas e reconhecimento são suprimidos, mas surge a preocupação com o *feedback* positivo. Esse aspecto foi freqüentemente sublinhado como uma dificuldade para os gestores, habituados à cultura severa de apontar o erro e considerar o acerto como obrigação.

No que diz respeito à codificação de valores e crenças, todos os símbolos de distinção hierárquica existentes anteriormente são suprimidos. Todos utilizam o mesmo restaurante, com uma pequena divisão entre espaços destinados à operação e aos empregados



administrativos, gerentes e facilitadores. O valor-chave passa a ser a participação e, conseqüentemente, o trabalho em equipe. A organização parece perder a formalidade que a caracterizava anteriormente, o tratamento formal é substituído pela utilização dos primeiros nomes, um informativo de circulação interna para divulgação de informações sobre a qualidade é criado e o *layout* é completamente modificado.

Mudanças no modo de seleção são também apontadas como relacionadas ao processo de mudança mais amplo. Os entrevistados indicam que aspectos como capacidade para o trabalho em grupo, adaptação à cultura da empresa, grau de escolaridade e conhecimento técnico tornam-se os aspectos mais considerados quando da seleção de novos membros. Essas aspectos corroboram os resultados de O'Reilly e Chatmann, no entanto, no que diz respeito à formação de equipes, tanto a diversidade quanto a homogeneidade fazem parte das preocupações dos gestores, não tendo sido possível diferenciá-las.

O resumo rápido da análise das principais transformações ocorridas no processo de mudança desencadeado pela implantação da GQT na usina Riograndense permite algumas conclusões e discussões que são apresentadas na próxima seção.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O que pode ser observado na organização no período de 1981 a 1997 caracteriza-se como uma mudança lenta, mas profunda, que na tipologia de Gagliardi é identificada como incrementalismo cultural. Os atores organizacionais, quando se referem a esta mudança, falam em revolução, no entanto, apesar da mudança profunda pela qual passou a organização, o lento processo de mudança e a manutenção de algumas evidências que sustentam novos valores ou novas formas de operacionalizá-los fazem com que se rejeite a possibilidade de uma revolução, preferindo-se identificar a mudança com o incrementalismo cultural.

A análise dos períodos de mudança nos permite identificar dois mundos diferentes construídos pelos atores organizacionais que correspondem ao primeiro e ao terceiro períodos de mudança, o segundo período contendo algumas pistas que possibilitam a construção de hipóteses explicativas para a mudança. É importante ressaltar, antes da descrição dos dois mundos organizacionais, que as evidências apontadas são hipóteses do autor.

### **5.1 Primeiro período – O mundo sob controle**

O primeiro período é marcado por algumas crenças que fundamentam o comportamento dos atores. Uma das principais evidências diz respeito à segurança do mercado, tudo o que a empresa produzia era vendido e “ela não vendia mais porque não produzia mais” (diretor). Na presença de um mercado seguro, todo o esforço da empresa era dirigido ao seu interior.

No interior, a crença no conhecimento técnico era o centro da organização da empresa, uma evidência forte que se mostrará mais tarde uma falsa evidência (Solé, 1996). A crença neste conhecimento conferia aos gerentes-engenheiros um papel de destaque. Os gerentes são nomeados “deuses” pelos operários. Tal crença leva a uma outra, a crença no controle do mundo. Os detentores desse conhecimento são os responsáveis pela redução das incertezas. A crença no mercado seguro faz com que o operário seja identificado como a principal fonte de incerteza. Já que o ambiente externo era controlado, restava controlar o interior da organização e sobretudo aqueles que não compartilhavam do conhecimento capaz de reduzir as incertezas.

O valor principal neste período é a obediência daqueles que sabem menos àqueles que detêm o saber necessário ao controle do mundo. Os operários, principal fonte de incerteza, deveriam ser controlados, eles eram simplesmente os executores das prescrições hierárquicas. Parece-nos que de fato o “trabalha e cala-te” (Dejours, 1998) era adotado por cada nível hierárquico em referência ao inferior, cada um sendo o porta-voz de um nível superior e, no extremo, da direção corporativa do Grupo, onde se concentrava todo o poder decisório.

Parece haver, sobre este aspecto, um duplo movimento. A empresa crê que é através do conhecimento técnico aplicado aos seus processos internos que pode dominar seu desenvolvimento. Os engenheiros possuem esse conhecimento, aos outros resta a tarefa de execução, logo não havia necessidade de recrutar pessoas portadoras de conhecimentos especiais para esses níveis. Esta percepção ditava os processos de recrutamento, que pela seleção de indivíduos sem conhecimento técnico reforça a visão que fundou o recrutamento, ou seja, os operários não têm conhecimento e como não têm nada a dizer a palavra fica com a hierarquia. O mesmo aplica-se aos níveis intermediários, para os quais eram selecionados indivíduos que possuíam essencialmente o conhecimento técnico de engenharia, sem preocupação com os conhecimentos necessários à gestão.

A estrutura de controle mostra que essa visão se estende. Sua análise permite perceber que os operários não são vistos apenas como desprovidos de conhecimento técnico, mas como pessoas que devem ser vigiadas de perto. Inimigos ou crianças? É interessante perceber que a

mesma lógica é aplicada à hierarquia, já que cada nível era controlado pelo nível superior com muito rigor.

## 5.2 Segundo período – A cultura como um filtro

O segundo período de mudanças não pode ser caracterizado como um mundo, mas como a transição entre os dois mundos construídos pela organização. Nesta transição reside sua importância. Alguns fatores podem ser identificados como portadores de questionamentos e de transformações, alguns são identificados pelos atores organizacionais, outros surgem através da análise dos eventos.

Um fator que parece ter contribuído para um questionamento maior sobre a organização diz respeito aos diversos fracassos vividos por atores organizacionais que tentaram implantar técnicas de qualidade observadas no Japão. Esses fracassos parecem determinados pelo filtro cultural que era utilizado pelos atores na observação da organização japonesa. Assim, os diferentes atores não percebiam o caráter participativo da gestão da Nippon e traziam consigo somente aspectos do MQT considerados na literatura como seu “lado duro” (*hard*).

Essa cultura é questionada pela primeira vez através do levantamento realizado pela empresa para a confecção do Curso Básico Corporativo, em 1987, onde pode-se perceber a capacidade desenvolvida pelos executivos de fazer uma crítica rigorosa da cultura da empresa.

Outro fator importante nesse período é o convencimento dos níveis hierárquicos mais altos do Grupo Gerdau sobre a importância da implantação do MQT. O Conselho do Grupo mostrou primeiramente muita resistência à implantação e, através dos relatos, somente após algumas discussões com o consultor de qualidade a alta administração decide apoiar as ações em curso e sistematizá-las para o conjunto das empresas.

Outro aspecto que não pode ser desconsiderado e que emerge com as tentativas de implantação de ferramentas da qualidade é a transformação da evidência do conhecimento em falsa evidência, quando um diretor corporativo para a qualidade percebe o desconhecimento dos processos internos pelos engenheiros. Um diretor relata: “... nesse trabalho de organizar os padrões, nós verificamos que as pessoas sabiam muito menos do que se poderia imaginar sobre os processos. Quando nós descobrimos isso, organizamos cursos de tecnologia...”.

A percepção da falta de domínio do mundo interno leva, num primeiro momento, à procura do remédio evidenciado dentro das crenças do primeiro período: mais conhecimento. No entanto, outros processos vividos pelos ocupantes de cargos hierárquicos, como a não

adoção, pelos operários, dos padrões escritos por técnicos, lhes permite repensar a posição do conhecimento técnico dentro da empresa, principalmente no que concerne ao controle dos processos.

Os fatores que contribuem para a transformação da empresa não são exclusivamente internos. Durante o que foi identificado como o segundo período de mudanças, a sociedade brasileira passa por transformações importantes, como a redemocratização e a abertura de mercado.

### **5.3 Terceiro período – Um mundo a dominar**

No novo mundo a principal fonte de incerteza passa a ser o mercado, ou, de maneira mais ampla, o ambiente da organização. A noção de cliente e a descoberta desse “ser antes desconhecido” guiam a organização nas suas interrogações sobre os processos internos e sua estruturação. Todos os entrevistados, quando falam das mudanças, referem-se às mudanças do mercado, suas exigências, e sobretudo às ameaças que estas significam para a empresa e para os empregos. Nesse sentido, é interessante observar um ponto destacado por Courpasson (1997, p. 48) como uma das três chaves de entrada essenciais da noção de governo de organizações atualmente: “a existência de princípios dominantes de governo cuja característica principal é de ser fracamente discutíveis, porque se apóiam sobre uma coerência necessária ligada à ameaça das imposições do mercado, compartilhada pela organização e pelos indivíduos”.

Essa “descoberta” transforma a evidência do conhecimento técnico em uma falsa evidência (Sole, 1996). A necessidade de uma nova relação com os processos da empresa, fundamentada nas ferramentas da qualidade, leva os atores a uma reconsideração sobre o papel dos operadores. Esses transformam-se em aliados necessários ao enfrentamento das incertezas do mercado, eles não são mais portadores das principais incertezas, mas de prováveis soluções. É sua adesão à interpretação dada ao mercado e à “filosofia” da qualidade que poderá ajudar a empresa a garantir sua posição e sobrevivência.

A supressão dos símbolos de poder e o novo papel desempenhado pelos gerentes e facilitadores (antigos supervisores) transformam a noção de poder na organização. Anteriormente visível, claro, o poder desaparece da organização, transforma-se em algo invisível. Não estando em lugar algum, ele está ao mesmo tempo em toda a parte, notadamente no seio dos grupos semi-autônomo através da vigilância dos valores e do comprometimento dos pares, como já havia destacado Barker (1993).

Um aspecto que ganha importância neste novo mundo, mas que encontra raízes na história da organização, é o profissionalismo. Não se pode dizer que esta seja uma nova evidência, já que desde a década de 1940, com a chegada ao Grupo de um novo presidente, a empresa agrega importância a este valor. Nota-se, no entanto, uma transformação no modo de operacionalizá-lo no terceiro período. Esse é o valor que legitima e fundamenta as transformações nos programas participativos e na remuneração variável. O fato de reconhecer financeiramente o trabalho dos grupos voluntários e os resultados alcançados pelas equipes semi-autônomas é constantemente relacionado à relação profissional entre a empresa e seus colaboradores.

A valorização do profissionalismo, materializada no sistema de recompensas, estabelece uma nova visão sobre a natureza do trabalho dos atores organizacionais, assim como uma nova visão sobre a relação entre os atores e a organização, radicalmente diferente se compara-se, por exemplo, com o início do trabalho com CCQs, quando estes se reuniam fora do horário de trabalho e não tinham seus projetos remunerados. Nesse sentido, os gerentes destacaram a forte resistência da cúpula organizacional sobre a adoção de remuneração variável, e a constatação, por essa mesma cúpula, dos resultados alcançados após sua adoção.

Uma consequência importante dessa mudança é a intelectualização das relações. Ao menos em parte, os conhecimentos dos operários são reconhecidos como essenciais à organização. Um grande esforço para a melhoria destes conhecimentos, tanto no que diz respeito aos aspectos técnicos quanto aos aspectos relacionais e comportamentais, é realizado para que a troca de conhecimentos seja possível. Nesse sentido, é interessante perceber a descoberta da importância dos conhecimentos de gestão.

## **6 CONCLUSÃO**

A análise das mudanças na Siderúrgica Riograndense permite o delineamento de uma mudança cultural profunda, caracterizada, na tipologia de Gagliardi, pelo incrementalismo cultural, onde novas práticas fazem surgir novos valores que alteram algumas das evidências centrais da cultura organizacional.

Pode-se perceber, pela análise, a lentidão da mudança cultural em uma organização, o filtro exercido pela cultura presente no primeiro período e sua influência sobre o modo de perceber a Gestão da Qualidade Total até o início do terceiro período de mudanças.

Essa análise evidencia também o esforço demandado à totalidade dos atores organizacionais na execução da mudança, mostrando o que Hatch (2000) aponta como a interpretação do controle da cultura pelos autores do paradigma simbólico-interpretativo, ou seja, que é a cultura que determina os gestores, impossibilitando-os de uma ação consciente de controle sobre a mesma. No entanto, as características particulares das organizações apontadas por Thévenet (1992) também ficam evidenciadas na análise, já que a capacidade dos gestores de introduzirem na organização novos métodos possibilita a mudança cultural, ainda que esta mudança organizacional implique um esforço de mudança dos próprios gestores.

A percepção da profundidade da mudança cultural permite observar o papel da Gestão da Qualidade Total no estabelecimento de novas relações nas organizações, uma vez que esta proporciona, a partir da utilização de suas ferramentas, um questionamento das relações e, logo, das evidências que dão suporte às mesmas.

## **REFERÊNCIAS**

AALTIO I. **Cultural change in a bussiness enterprise** - studying a major organizational change and its impact on culture. Helsinki : The Helsinki School of Economics and Bussiness Administration, 1991.

AKTOUF O. **Le symbolisme et la "culture d'entreprise"** - des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: Chanlat, J-F. **L'individu dans l'organisation - les dimensions oubliées**. Québec: PUL, ESKA, 1990.

ALLAIRE Y e Firsirotu M. Les théories de la culture organisationnelle. In: Abravanel, H. et al. **La culture organisationnelle: aspects théorics, pratiques et méthodologiques**. Montréal: Gaëtan Morin, 1988.

AMADO G. Cohésion organisationnelle et illusion collective. **Revue Française de Gestion**, juin juillet-août, pp. 37-43, 1988.

BARKER JR. Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, 38, pp. 408-437, 1993.

BERGER P e Luckmann T. **La construction sociale de la réalité**. Paris: Meridiens Klincksieck, 1996.

CHARBONNIER G. **Entretiens avec Claude Lévi-Strauss**. Paris : Union Générale d'Editions, 1961.

COURPASSON D. Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action manageriale. **Sociologie du Travail**, Vol. XXXIX, n°. 1, pp.39-61, 1997.

CUCHE D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris : Editions La Découverte, 1996.

DÉJOURS C. **Souffrance en France** - la banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil, 1998.

DUPUIS J-P. Anthropologie, culture et organisation - vers un modèle constructiviste. In: Chanlat, J-F. **L'individu dans l'organisation** - les dimensions oubliées. Québec: PUL, ESKA, 1990.

ELIAS N. **La civilisation des moeurs**. Paris : Calmann-Lévy, 1973.

ENRIQUEZ E. Idéologie, idéalisation et efficacité. In : Tessier, R. et Tellier, Y. **Pouvoirs et cultures organisationnels**. Québec : Presses de l'Université du Québec, 1991.

GAGLIARDI P. The creation and change of organizational cultures : a conceptual framework. **Organization Studies**, vol. 7, n°. 2, pp. 117-134, 1986.

GEERTZ C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1989.

HATCH MJ. **Théorie des organizations** – de l'intérêt de perspectives multiples. Paris: De Boeck Université, 2000.

SAHLINS M. **Au coeur des sociétés** - raison utilitaire et raison culturelle. Paris : Gallimard, 1980.

SCHEIN E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, winter, 1984.

SILVA RC. **A mudança do controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total**: o caso da Siderúrgica Riograndense. I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2000. Anais eletrônicos, 2000, p. 1-15.

SMIRCICH L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 339-358, 1983.

SOLÉ A. La décision: production de possibles et d'impossibles. In: **Traité d'ergonomie**. Ouvrage collectif. Paris: Editions Octares Entreprises, 1996.

THÉVENET M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris : Editions Liaisons, 1992.

THÉVENET M. **La culture d'entreprise**. Paris: PUF, 1993.

Le Petit Robert. **Dictionnaire de la Langue Française**. Paris, 1993.

WOOD T et URDAN FT. Gerenciamento da qualidade total : uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, pp. 46-59, 1994.