

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALEXANDRE CONVERSANI

**O DESAFIO DE INTEGRAR DIFERENTES CULTURAS
ORGANIZACIONAIS: o caso do Complexo Industrial Automotivo de
Gravataí (RS)**

Porto Alegre, 2008

ALEXANDRE CONVERSANI

**O DESAFIO DE INTEGRAR DIFERENTES CULTURAS
ORGANIZACIONAIS: o caso do Complexo Industrial Automotivo de
Gravataí (RS)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – modalidade Profissionalizante - Área de concentração: Gerência da Produção.

Orientador: Prof. Tarcísio Abreu Saurin, Dr.

Porto Alegre, 2008

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissionalizante e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Tarcísio Abreu Saurin, Dr.
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto, PhD.
Coordenador do PPGE/ Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
PPGEP / UFRGS

Prof^a. Márcia Elisa Soares Echeveste, Dra.
PPGEP / UFRGS

Prof. Paulo Antônio Zawislak, Dr.
Escola de Administração / UFRGS

Porto Alegre, 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqui, com emoção, a quem muito me ajudou e incentivou nesta etapa do meu projeto de vida que agora está se encerrando. Portanto, desejo deixar meus sinceros agradecimentos, às seguintes pessoas:

Ao meu orientador Professor Doutor Tarcísio Abreu Saurin, pela atenção e dedicação dadas ao trabalho e pelo constante incentivo que me foi dado, pessoa decisiva para que fosse levada a cabo esta dissertação;

Ao Professor Doutor Francisco José Kliemann Neto, pela participação na banca e por ter aberto as portas para a realização de um sonho;

Aos professores do PPGEP, que me inspiraram a buscar novos horizontes.

Aos meus amigos do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, um empreendimento que se tornou referência mundial não somente por sua boa concepção empresarial, mas principalmente, pelas pessoas que nele trabalham, tenho muito orgulho de ter feito parte desse time, em especial aos Srs. Roberto Tinoco, André Beer Júnior, Sérgio Capalbo, Marcos Munhoz, Alexandre Edival de Oliveira, Paulo Gandolfi, Hirton Browne Maia Filho, João Marcos Custódio, Luis Henrique Acosta, Jony Heidenn, Genival Gomes, Marcos dos Santos, Jair Peron, Ilan Goldstein, Bruno Piva (*in memorian*), Alexandre Oliveira, Sebastião Martinelli, Luis Henrique Machado, Antonio Molina (*in memorian*), Ceslaw Siwik, Dorivaldo Gabriel, Marcos Poldauf, Luis Fernando Santos, Sylvio Veiga e Wilson Codato, todos com o “jeito CIAG de ser”, pela contribuição e apoio incondicional;

Aos meus pais Miguel (*in memoriam*) e Maria Antonieta pelo amor, amizade, força e exemplo, fundamentais para a realização deste objetivo;

Aos meus irmãos e amigos, Wagner, Miguel, Rogério e Renato, que estão e estarão sempre comigo, meus grandes companheiros de jornada;

À minha esposa Clara, grande amor da minha vida, refúgio certo nas horas difíceis, pelo sentido que deu à minha existência;

Finalmente, aos meus filhos Andréa, Júnior, Rodrigo e ao meu neto Gabriel, por representarem o melhor da minha vida.

RESUMO

Este trabalho visa identificar as principais características da cultura organizacional no Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG), o qual é composto por dezesseis empresas de diferentes portes e países de origem, sob a liderança da General Motors. Como principal fonte de evidências, foram realizadas entrevistas junto a três dirigentes da General Motors e nove gerentes de empresas fornecedoras que se encontram localizadas no condomínio industrial. Os resultados das entrevistas foram analisados segundo oito tópicos: (a) missão; (b) valores comuns; (c) objetivos; (d) auto-imagem do CIAG; (d) mecanismos de disseminação da cultura; (e) participação dos sistematistas na tomada de decisão; (f) símbolos de identificação do grupo; (g) mecanismos de avaliação organizacional. Os resultados indicaram diversos exemplos de um espaço comum na cultura organizacional de todos os participantes do empreendimento, tais como: ênfases em segurança no trabalho e manufatura enxuta; padronização de uniformes para todos os intervenientes; terminologia comum para se referir a aspectos da gestão da produção. Tal cultura comum é resultado de ações iniciadas ainda na fase de concepção e implantação do empreendimento, principalmente a formação de comitês de trabalho, com representantes de todas as empresas, que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos como políticas de pessoal e qualidade. Entretanto, as empresas têm espaço para manutenção de suas culturas particulares. Isso é evidenciado pelo fato de que as empresas têm autonomia para gerenciar seus processos de produção, desde que atendam as metas estabelecidas pelos comitês para que o complexo como um todo seja bem-sucedido.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Liderança. Indústria Automotiva. Condomínio Industrial.

ABSTRACT

This work seeks to identify the main characteristics of the organizational culture in the Automotive Industrial Complex of Gravataí (CIAG), which is formed by sixteen companies of different sizes and origin countries, under the leadership of General Motors. As a wellspring of evidence, it has been conducted interviews with three General Motors managers and nine from suppliers that are localized in the industrial condominium. The results of the interview were analyzed in accordance with eight items: (a) mission; (b) common values; (c) targets; (d) CIAG self image; (d) the culture dissemination mechanisms; (e) The suppliers participation in the decision-making; (f) teams identification symbols; (g) organizational evaluations tools. The results show several examples of a common share in the organizational culture between all participants of the enterprise, as such: emphases in work security and lean manufacturing; standardize uniforms to all the intervenient; common terminology to report aspects of manager manufacturing. Such common culture is the result of actions started in the beginning of the conception phase and implantation enterprise, specially the task forces formation, with members of all companies, which meet periodically to deal with subjects like employment policies and quality. However, the enterprises have room to keep their own culture. This is made evident by the fact that the companies have autonomy to manage their production process, as long as performed in accordance with the targets established by the task force for the complex to be well successful as a whole.

Keywords: Organizational Culture. Leadership. Car Industry. Industrial Condominium.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 Arranjos Industriais	46
Figura 2 Configuração Produtiva das Principais Fábricas de Veículos do Brasil	49
Figura 3 Foto Aérea Mostrando as Empresas que Compõe o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí	54
Figura 4 Lista de Fornecedores e Sistemas que Produzem para o CIAG	58
Figura 5 Estrutura Organizacional do CIAG	63
Figura 6 Concepção da Cultura Organizacional do CIAG	64
Figura 7 Tópicos Comuns à Missão do CIAG e das Empresas que o Compõe	65
Figura 8 Valores Estabelecidos no CIAG	68
Figura 9 Como o CIAG se Avalia e Corrige Possíveis Erros	75
Figura 10 Mecanismos de Disseminação da Cultura Dentro do CIAG	77
Figura 11 Linguagem e Modos de Pensar Comuns no CIAG	88

LISTA DE TABELAS

		P.
Tabela 1	Participação das Principais Montadoras de Automóveis no Mercado Brasileiro	50
Tabela 2	Comparativo de Eficiência entre Montadoras	57

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO 11
1.1	Contexto 11
1.2	Justificativa 14
1.3	Objetivos 16
1.3.1	Objetivo Geral 16
1.3.2	Objetivo Específico 16
1.4	Método de Pesquisa 17
1.5	Limitações do Trabalho 20
1.6	Estrutura do Trabalho 21
2	CULTURA ORGANIZACIONAL 23
2.1	Definições de Cultura Organizacional 23
2.2	Certezas Culturais 25
2.3	Perspectivas para o Estudo de Cultura Organizacional 27
2.4	Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional 29
2.5	Os Objetivos da Cultura Organizacional e Formas de Disseminação 32
2.6	Dimensões Visíveis e Invisíveis da Cultura Organizacional 35
2.7	Cultura Organizacional como Fonte de Vantagem Competitiva 36
2.8	Modificação da Cultura Organizacional 37
2.9	Considerações Finais 41
3	SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUÇÃO: os novos arranjos industriais 44
3.1	Breve Histórico da Evolução da Cadeia de Suprimentos na Indústria Automobilística 44
3.2	Tipos de Arranjos Industriais 46
3.3	Exemplos Brasileiros de Arranjos Industriais 48
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES 52
4.1	Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG) 52

4.2	General Motors (CIAG, 2005)	54
4.3	Sistemistas	57
4.4	Visão Geral dos Processos Produtivos no CIAG	59
4.5	Estrutura Organizacional do CIAG	62
4.6	Missão	64
4.7	Valores Comuns	67
4.8	Objetivos	72
4.9	Mecanismos de Avaliação Organizacional do CIAG	74
4.10	Meios de Disseminação da Cultura Organizacional	77
4.11	Auto-Imagem do CIAG	85
4.12	Símbolos de Identificação do Grupo	88
4.13	A Participação das Empresas na Tomada de Decisões do Site	91
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A - Questionário sobre Cultura Organizacional	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A competitividade da indústria automotiva mundial foi alterada, a partir da década de 70, com as crises do petróleo e a crescente exigência dos consumidores por maior variedade e qualidade dos automóveis. Nesse período, uma vez que a Toyota Motors do Japão não atravessava as mesmas dificuldades encontradas pelas montadoras ocidentais, gradativamente as mesmas buscaram entender as práticas e, com menor grau de empenho e sucesso, os princípios fundamentais do Sistema Toyota de Produção (STP) (WOMACK; JONES; ROSS, 1997). Esse esforço resultou no estabelecimento de uma abstração do STP, denominada produção enxuta (PE), a qual foi definida por Womack, Jones e Ross (1997) como um novo sistema de organização industrial, que tem como meta a eliminação de qualquer perda do sistema de produção, possibilitando produtos e serviços de alta qualidade, ao menor custo possível e atendendo da melhor forma às necessidades dos clientes.

Embora em um primeiro momento a PE tenha servido de modelo para o setor automotivo, gradativamente a mesma foi também adotada como referência por vários setores da indústria e serviços (SPEAR; BOWEN, 1999). Deste modo, a indústria automobilística ocidental se viu obrigada a investir em novas fábricas com novos conceitos de produção e redução de custos levada ao extremo.

Conforme Liker (2005), o STP é um conjunto bastante amplo de princípios e práticas idealizados pela Toyota, tais como: basear as decisões administrativas em uma filosofia de longo prazo, dar visibilidade aos problemas para estimular sua solução, usar sistemas puxados para evitar a superprodução, padronizar tarefas e respeitar fornecedores, desafiando-os e ajudando-os a melhorar.

A Toyota inovou o seu sistema produtivo tendo por premissas básicas a eliminação de desperdícios, o foco na qualidade do produto final, a melhoria contínua e a redução de custos. Embora estes aspectos fossem trabalhados internamente em suas fábricas, havia também a necessidade do comprometimento de seus fornecedores, cujo desempenho impactava no resultado de suas operações. Assim, a integração entre montadora e fornecedores sempre foi elemento fundamental do STP (WOMACK; JONES; ROSS, 1997).

Segundo Raza e Calabrese (2004), fruto dos resultados apresentados pela Toyota, suas concorrentes começaram a tentar repetir as práticas daquela montadora. Assim sendo, começaram a ser implantadas diversas novas estruturas de produção, nas quais os fornecedores participavam das decisões, informações e estratégias.

Conforme Zawislak (1999), a integração física entre montadora e fornecedores teve início com os distritos industriais, onde empresas de um mesmo setor se aglomeravam em locais próximos, buscando a obtenção de economias externas de localização (por exemplo: estoques reduzidos, agilidade na solução de problemas e redução dos custos com logística). Segundo Dias e Salerno (2004), a evolução deste sistema foi o condomínio industrial conjugado ao fornecimento de módulos, o que constituiu a alternativa de maior sucesso entre

as novas fábricas de automóveis, não só no Brasil, mas em outros países (por exemplo, Skoda-VW na República Checa, Mercedes M-Class nos EUA, Swatch na França).

Neste contexto, na General Motors (GM) foi estabelecido o desafio de inovar o sistema de produção, reavaliando processos a fim de melhorar sua qualidade e produtividade, além de reduzir seus custos de produção, de modo a manter-se como líder mundial na produção de automóveis. Desta forma, foi concebida a idéia de implantar um Complexo Industrial Automotivo, onde estariam instalados, em uma área comum, a montadora e seus principais fornecedores.

Em função desta decisão, começaram a ser prospectados os locais onde poderia ser materializado este novo conceito de fabricar carros. Depois de longa busca em diversos países, a opção da direção da companhia foi a de iniciar o processo inovador pelo Brasil, mais especificamente no Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Gravataí. Cabe ressaltar que embora a GM possuísse sistemas parecidos na Europa e nos EUA, o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí teve como diferencial a criação de um condomínio industrial, no qual os fornecedores são donos dos imóveis onde estão instalados.

A globalização trouxe ao mercado brasileiro a necessidade de padrões de qualidade antes só encontrados em empresas situadas nos países desenvolvidos. Mesmo aquelas empresas que continuam fornecendo somente para montadoras no mercado interno estão sendo forçadas a se estruturarem de forma a atingir em níveis globais de eficiência de operações e qualidade de seus produtos, uma vez que as montadoras são exportadoras e exigem o mesmo padrão de qualidade e custos de produção para seus produtos em qualquer parte do mundo.

Assim sendo, foram encontradas no Brasil as condições necessárias para o investimento da General Motors: um parque industrial desenvolvido, mão-de-obra qualificada, incentivos fiscais adequados, fornecedores globais confiáveis, infra-estrutura compatível às necessidades do empreendimento e um ambiente propício ao negócio.

Uma grande preocupação na concepção do empreendimento era a de estabelecer parcerias de longo prazo com os fornecedores. Um desafio para a manutenção dessas parcerias seria o de integrar empresas de origens e estruturas de capital diferentes, dentro de uma cultura organizacional que tivesse dimensões-chave compartilhadas por todos os participantes.

Para garantir este objetivo, a General Motors desenvolveu um método para integração cultural das empresas situadas no Complexo Industrial Automotivo aos objetivos estratégicos do empreendimento, de forma a obter uma equipe coesa e unida em torno do principal negócio. O processo de integração cultural é lento e pode resultar em dificuldades ainda maiores quando não é tido como prioridade dentro da organização. Entretanto, quando aplicado adequadamente pode se transformar em vantagem competitiva (SCHEIN, 2001).

1.2 Justificativa

Embora existam condomínios industriais similares ao de Gravataí, a literatura não tem abordado como a cultura organizacional tem sido gerenciada nesses empreendimentos. Os estudos realizados por Raza e Calabrese (2004) na NUMMI – *New United Manufacturing Motors Inc, USA* e por Salerno, Marx e Zilbovicius (2003) e Zawislak (1999) abordando o mercado automotivo brasileiro de forma genérica, possuíam foco em qualidade, na sincronia logística e no relacionamento entre a montadora e sua cadeia de fornecedores. Em tais

estudos, os aspectos culturais disseminados entre as empresas participantes dos empreendimentos não foram focalizados.

Neste contexto, a presente dissertação busca descrever como a implantação de um método de formação e disseminação de uma cultura organizacional, criada com a participação de todas as empresas instaladas no Complexo Industrial de Gravataí, pode contribuir para o sucesso de um novo conceito de produção de automóveis.

O Complexo em questão, muito antes de sua inauguração, em 2000, estabeleceu como premissa básica para o desenvolvimento de suas atividades um processo de parcerias. Inicialmente, foi buscada parceria com o governo do Estado do Rio Grande do Sul, em um acordo que previa a desapropriação e aquisição de área para realização do empreendimento, concessão de incentivos fiscais e realização de obras de infra-estrutura. A General Motors encontrava-se acompanhada de 16 fornecedores, sendo alguns com capital 100% nacional, outros com participação acionária estrangeira e a maioria com origem e capital social de fora do país. Considerando a diversidade das empresas participantes, havia a necessidade de fazer com que todos entendessem a razão de estarem reunidos e que, de consenso, trabalhassem em favor do empreendimento que começava.

Em um mercado volátil como o automotivo, com recursos escassos para investimentos, a criatividade e a capacidade de adaptação às oscilações de mercado tornam-se fundamentais. Para garantir a agilidade necessária, bem como reduzir a possibilidade de erros nas ações gerenciais, uma cultura organizacional alinhada aos objetivos organizacionais torna-se indispensável.

Na atual conjuntura, que exige qualidade, flexibilidade, custos reduzidos e inovação freqüente, um parque industrial sem uma cultura que o norteie tende a perder vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Uma cultura comum contribui para integrar os interesses das empresas, acionistas, colaboradores e ainda manter os processos atualizados e eficientes em relação à concorrência (CAMPOS, 1998). De acordo com Johann (2005), há uma forte correlação entre a cultura organizacional e o alto desempenho empresarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as principais características da cultura organizacional no Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, o qual é composto por 17 empresas de diferentes portes econômicos e oriundas de diversos países.

1.3.2 Objetivo Específico

O estudo propõe identificar fatores de sucesso para conceber e gerenciar a cultura organizacional em condomínios industriais, preservando as culturas individuais de cada empresa que o compõe e, ao mesmo tempo, possibilitando uma cultura comum em dimensões críticas para o empreendimento.

1.4 Método de Pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, haja vista que se propõe a gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas práticos. O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida, uma vez que esta permite reunir múltiplas fontes de evidências, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação. Isso o caracteriza como uma técnica de pequena amplitude em termos de objetividade e concentração do estudo, porém com grande profundidade. Além disso, quando a observação direta é utilizada como fonte de evidência em um estudo de caso, é possível um acompanhamento mais prolongado e minucioso das situações (VERGARA, 2005).

A coleta e análise de dados seguiram uma abordagem qualitativa, a qual, segundo Minayo¹ (2000 *apud* TOLFO, 2000), enfoca o significado das ações e das relações humanas, lado este imperceptível e que não pode ser captado por equações, médias e estatísticas, trabalhando-se com um mundo específico de significados, motivos, crenças, valores e atitudes.

A principal fonte de evidências para identificar a cultura organizacional consistiu de entrevistas abertas individuais semi-estruturadas com os principais dirigentes locais das empresas do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí. De acordo com Schein (2001), considerando as avaliações de cultura organizacional, entrevistas tendem a ser mais eficientes do que o uso de questionários com respostas pré-definidas. Esses últimos, muitas vezes, são criados por pessoas que não conhecem a realidade da organização que será avaliada, não

¹ MINAYO, Maria Cecília. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. São Paulo: Vozes, 2000.

sabem quais questões formular e não tem condições de julgar a veracidade e a validade das respostas.

Foram entrevistados para a elaboração deste trabalho três dirigentes da General Motors (o vice-presidente da GM do Brasil, o diretor e o gerente de materiais da planta de Gravataí) e nove gerentes de planta das empresas fornecedoras situadas no Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG). Foi esclarecido a todos os entrevistados que se tratava de um trabalho acadêmico e não uma iniciativa de qualquer das empresas instaladas no complexo industrial. As entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade, mantendo-se sob sigilo a identidade dos autores das falas. As entrevistas tiveram a duração média de uma hora, sendo que o tempo máximo foi de uma hora e vinte minutos e o mínimo de quarenta minutos. Em todas as entrevistas foi usado um roteiro com 23 questões (Apêndice A), baseado em roteiro similar proposto por Schein (2001). Tal roteiro foi estruturado em três grandes seções, quais sejam:

- a) oito questões (de números 1 a 8 do questionário) tratavam da sobrevivência externa da cultura, incluindo assuntos tais como: missão, objetivos, os meios pelos quais a organização se estrutura e cria as certezas tácitas compartilhadas sobre o modo de trabalhar e como ela se avalia;
- b) dez questões (de números 9 a 18 do questionário), tratavam de questões ligadas à integração interna da cultura, tais como: linguagem e modo de pensar comuns, símbolos de associação, identidade e limites do grupo, natureza da autoridade e dos relacionamentos;

c) quatro questões (de números 19 a 22 do questionário) tratavam de certezas profundas, tais como: a forma como as pessoas vêem a organização com relação às demais do setor, se ela se vê como uma organização dominante e vencedora, se as opiniões das pessoas são levadas em consideração na hora das decisões e se existe privacidade em termos de *layout* físico entre as organizações.

Além dessas vinte e duas questões, foi acrescentada mais uma para que os entrevistados se manifestassem livremente sobre o modelo cultural existente no complexo industrial, bem como indicassem quais os requisitos que entendiam necessários para a implantação de um sistema cultural em empreendimentos similares ao de Gravataí.

Após a transcrição dos relatos, o material foi organizado e agrupado, com cada entrevistado recebendo uma codificação, o que permitiu apresentar suas opiniões sem ferir o acordo de sigilo anteriormente assumido.

Cabe salientar que o acesso aos entrevistados foi facilitado pelo fato do autor deste trabalho ter atuado como gerente de uma das empresas sistemistas do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí por mais de seis anos (de julho de 2000 a agosto de 2006). Neste período, o mesmo exerceu a função de vice-presidente da associação de empresas do mencionado complexo, sendo que, antes disso, durante três anos (de junho de 1997 a junho de 2000), na fase de instalação do complexo, o autor exerceu a função de gerente de projetos para implantação da unidade fabril da empresa Polyprom Sul.

Também é importante destacar que a escolha dos entrevistados foi intencional. Foram selecionados para entrevista gerentes de planta que acompanharam toda a implantação do

empreendimento desde o seu início, exercendo funções-chave dentro do complexo industrial. Nenhum dos entrevistados estava a menos de cinco anos exercendo suas atividades no local.

Em complemento às entrevistas, o pesquisador utilizou fontes secundárias de evidência, tais como: a consulta a documentos das empresas (por exemplo, relatórios de qualidade, atas de reunião de condomínio, contratos coletivos de trabalho), matérias publicadas no *site* e no jornal interno do complexo industrial, além da observação direta ao longo de seu período de trabalho no CIAG. O uso dessas fontes complementares possibilitou a triangulação dos dados coletados, de modo a ampliar ao máximo a descrição, a explicação e a compreensão do objeto de estudo.

Com base na análise da descrição dos relatos, foi identificada uma estrutura de análise que contemplasse tópicos relevantes ao objetivo da pesquisa e que foram comentados por diversos entrevistados.

1.5 Limitações do Trabalho

O presente trabalho foi realizado com foco na identificação da cultura organizacional do empreendimento, não sendo feita uma análise detalhada acerca da cultura organizacional de cada empresa instalada no local.

Também não é objetivo deste trabalho o estudo acerca de sub-culturas específicas, tais como qualidade, segurança do trabalho ou produção. Embora tenham sido abordados durante a análise de resultados, estes itens foram tratados de modo superficial.

Além disso, outra limitação importante diz respeito ao fato de que não foram entrevistados operários das empresas instaladas no complexo. Suas percepções seriam de grande valia para avaliar a extensão em que a percepção dos gerentes acerca da cultura está de fato disseminada no chão-de-fábrica.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, assim dispostos:

O primeiro capítulo descreve o escopo do trabalho, seus objetivos e dá uma breve introdução ao tema, apresenta sua justificativa, método de pesquisa que será desenvolvido e suas limitações.

O segundo capítulo contém o referencial teórico que servirá para embasar a pesquisa a ser desenvolvida. Além de delimitar melhor o tema, será composto da compilação dos estudos realizados sobre o assunto, particularmente no que se refere à vantagem que pode ser obtida nas companhias com a implantação de uma cultura organizacional eficaz. Serão apresentados os seguintes tópicos: definindo e identificando a cultura organizacional, as funções e meios de disseminação da cultura, a cultura organizacional como agente propulsor de vantagem competitiva, aprendizado da cultura organizacional e mudança e gerenciamento da cultura organizacional.

O terceiro capítulo apresenta um breve histórico sobre o desenvolvimento da indústria automotiva mundial e sobre os novos modelos de arranjos industriais surgidos a partir da segunda metade do século XX.

O quarto capítulo diz respeito ao estudo de caso, apresentando as empresas que compõe o Complexo Industrial da General Motors em Gravataí, além de informar quais os produtos fabricados por elas e sua utilização no automóvel, mostrando quais os métodos aplicados (constituição de comitês e sub-comitês) no Complexo de Gravataí na tentativa de se obter uma cultura organizacional que possa trazer benefícios a todas as empresas instaladas no local. Além disso, traz depoimentos, através de entrevistas, mostrando como as pessoas que trabalham no empreendimento analisam os resultados gerados pela sinergia gerada pela integração da General Motors e seus fornecedores.

O quinto capítulo dá conta dos comentários finais do autor sobre a pesquisa realizada, além de apresentar sugestões para trabalhos futuros.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo são enfocados os conceitos de cultura organizacional, sua evolução histórica, as correntes doutrinárias sobre o tema, as formas de identificar uma cultura organizacional, como ela normalmente é disseminada, porque é vista como agente de vantagem competitiva e como pode ser aprendida, mudada e gerenciada.

2.1 Definições de Cultura Organizacional

Segundo Fraga (2005), cultura é a somatória do aprendizado e experiências compartilhadas de um grupo social, manifestando-se através de padrões de comportamento, valores dominantes assumidos, crenças, tabus, ritos, rituais e cerimônias, histórias, mitos e heróis. De acordo com Souza (1978), a cultura organizacional é resultante de fenômenos da ação humana, incluindo-se as variáveis subjetivas dos indivíduos que compõem a organização, tais como: alegria, medo, tensão, malícia, entusiasmo ou carinho.

Para Morgan (1995), a cultura refere-se tipicamente ao padrão de agir dos membros de uma comunidade refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

Wagner III e Hollenbeck (2002) definem cultura organizacional como uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, mantendo seus membros unidos e influenciando-os sobre o que pensar acerca de si mesmos e sobre seu trabalho.

De acordo com Nakayama (1997), antes de ser observada no campo da administração e da teoria organizacional, já existiam muitos estudos sobre cultura, desde o final do século 18, nas áreas da antropologia e da sociologia. Geertz² (1989 *apud* FRAGA, 2005) entende que a cultura busca saber o que dá ensejo a cada comportamento de um grupo, bem como os requisitos para que uma pessoa seja aceita como membro deste. Entendendo o contexto no qual os atos praticados façam sentido para quem compreende aquela cultura. O comportamento ininteligível para pessoas que desconhecem a cultura de um povo começa a fazer todo sentido a partir do momento em que se entendem a razão e os significados dos atos praticados.

Sackmann³ (1991 *apud* NAKAYAMA, 1997) verificou que embora os teóricos organizacionais utilizem termos e definições de cultura similares aos antropólogos e sociólogos, os significados, partindo de diferentes pontos de referência, levam a conclusões e conceitos diversos.

De acordo com Nakayama (1997), o termo cultura foi inserido no idioma inglês pelo antropólogo Edward B. Tylor em 1903, o qual definiu cultura como sendo “um complexo conjunto que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos desenvolvidos pelo homem como membro da sociedade”.

² GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

³ SACKMANN, S. A. *Culture Knowledge in Organizations*. London: Sage, 1991.

De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização. No mesmo sentido, Fleury (1995) acrescenta que são estes valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que constroem a identidade organizacional, funcionando como elementos de comunicação e consenso.

Neste estudo é adotada a definição de Schein (2001) acerca de cultura organizacional, uma vez que ela é mais abrangente do que as anteriormente apresentadas. De acordo com aquele autor, a cultura está embasada nas certezas tácitas aprendidas e compartilhadas que regem o comportamento diário das pessoas que pertencem a uma organização. É o jeito como as coisas são feitas naquela organização, dando sentido à vida e tornando-a previsível, pois as pessoas temem situações imprevisíveis e trabalham duro para dar estabilidade ao seu cotidiano (SCHEIN, 2001).

Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização é formada pelos valores e crenças compartilhados, aprendidos em conjunto e tidos como corretos em função do sucesso obtido pela organização.

2.2 Certezas Culturais

Schein (2001) destaca que as certezas culturais que diferenciam as organizações podem ser classificadas em três grandes áreas, quais sejam:

- 1^a) As questões de sobrevivência externa, compreendendo missão, estratégia, objetivos, estrutura, sistemas, processos e sistemas de detecção de erros e correção.

A missão e objetivos das organizações, quando bem divulgados, entendidos e aceitos pelos colaboradores das empresas, proporcionam um senso de identidade entre seus membros (SCHEIN, 2001). Nessa dissertação, foram adotadas as características da missão propostas por Lobato (2000): identifica o negócio, dá rumo à empresa, é motivadora, e tem foco do presente para o futuro.

2^a) As questões de integração interna, compreendendo linguagem e conceitos comuns, identidades e limites do grupo, natureza da autoridade e dos relacionamentos e alocação de recompensas e status.

Schein (2001) destaca que esta área tem como base a forma como as pessoas interagem dentro da organização, os sistemas de premiação, o quanto elas trabalham em time, as relações entre os diferentes níveis hierárquicos, a comunicação e todas as questões que envolvem o ambiente de trabalho e que podem tornar a organização mais ou menos produtiva.

Schein (2001) considera que as organizações diferem sobre as certezas que têm acerca dos relacionamentos autoritários e a intimidade, considerada apropriada, que pode existir entre as pessoas que trabalham na corporação.

Segundo Schein (2001), a linguagem e o modo comum de pensar constituem as formas básicas da cultura. Para aquele autor, estas formas de expressão remetem ao modo como as pessoas se comunicam no ambiente de trabalho, quais os jargões utilizados pelos funcionários e o modo de trabalhar e pensar únicos daquela empresa.

Schein (2001) considera que todas as organizações desenvolvem maneiras para identificar seus membros, tais como: uniformes, privilégios para determinados membros (tais como, garagem exclusiva, gasolina, carro, plano de assistência médica diferenciado), o relacionamento entre os diversos níveis hierárquicos e a existência de eventos informais que congreguem o grupo.

- 3^a) As certezas profundas, compreendendo: (a) relacionamentos humanos com a natureza, isto é, como a empresa se define com relação as demais do setor, se ela se vê como uma organização dominante ou aceita passivamente o que o ambiente possibilita, (b) natureza da realidade e da verdade, que tem em vista como são tomadas as decisões da empresa, se com base em fatos ou em opiniões, (c) natureza da natureza humana, ou seja, que mensagens a empresa quer passar com seus sistemas de incentivos, recompensas e controles, (d) natureza dos relacionamentos humanos, enfocando se na organização é incentivado e adotado o trabalho em equipe e (e) natureza do tempo e do espaço, ou seja, qual a importância dada pela organização ao cumprimento dos objetivos e horários estabelecidos, como ela reage quando as metas não são cumpridas.

2.3 Perspectivas para o Estudo de Cultura Organizacional

Segundo Sackmann⁴ (1991 *apud* NAKAYAMA, 1997), existem três perspectivas para o estudo da cultura no campo da administração, quais sejam:

⁴ SACKMANN, S. A. *Culture Knowledge in Organization*. London: Sage, 1991.

- a) holística: apoiada pelos trabalhos dos antropólogos Benedict (1942), Kroeber (1917) e Kluckhohn (1951), os quais afirmam que os padrões de pensar, agir, sentir e reagir, são aprendidos e transmitidos, entre outras formas, por meio de símbolos. Para esses autores a cultura organizacional deve ser interpretada e compreendida, ao invés de gerenciada.

- b) variável: enfatiza as expressões da cultura que são formalizadas pelo comportamento verbal ou físico, pelos artefatos e seus significados subjetivos. Para os defensores desta perspectiva, tais como Mintzberg (1978), Thévenet (1986) e Tomei (1993), a cultura organizacional, uma vez conhecida, pode ser gerenciada e modificada.

- c) cognitiva: a cultura diz respeito ao que as pessoas aprendem e não ao que elas fazem. Os modelos de percepção, integração e interpretação que as pessoas têm como certos são o que conta. Conforme Nakayama (1997), vários autores pertencentes a esta corrente de pensamento, tais como Sapienza (1985), Allen (1984), Kilmann e Saxton (1983), Peters e Waterman (1982), Schein (1983) e Fleury (1995), consideram a cultura nas organizações uma construção social de regras que guiam à conduta nos processos organizacionais.

Neste estudo são adotadas as filosofias da segunda e da terceira corrente, entendendo que existe a possibilidade de estudar, administrar e gerenciar a cultura de uma organização. Conforme Johann (2005), as pesquisas realizadas na Harvard Business School por Kotter e Heskett representam um marco no estudo empresarial, indicando que a cultura organizacional pode ser modelada e gerenciada para melhorar o desempenho da empresa.

Segundo Johann (2005), essa estruturação e reestruturação são feitas através da interação continuada das pessoas que trabalham na organização, fruto das metas e objetivos traçados por ela.

Entretanto, Schein (2001) destaca que, mesmo entre os estudiosos que acreditam no gerenciamento e na mudança da cultura organizacional, há consenso no sentido de que os processos de mudança cultural podem levar anos e até décadas para serem efetivados.

2.4 Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional

Segundo Schein (2001), a cultura do local (cidade, país) onde a organização opera tem forte influência em sua cultura organizacional. Por isso, segundo Gibson, Ivanicevich e Donnelly (1981), há uma tendência crescente de firmas multinacionais contratarem, para cargos de gerência, nativos do local onde estão instalando novas unidades, tendo em vista uma melhor adaptação da empresa à cultura regional.

Os contrastes entre a cultura japonesa e a norte-americana são frequentemente abordados na literatura para ilustrar o impacto das culturas locais nas culturas organizacionais. Morgan (1995) apresenta como principal diferença entre a cultura japonesa e a americana as ênfases no trabalho em grupo e no individualismo competitivo. No Japão, embora se respeite e incentive o aproveitamento das oportunidades e a participação individual das pessoas, o respeito e a dependência de um para com o outro são fundamentais ao tipo de sociedade. Já nos Estados Unidos, inicia-se um processo a partir da vida estudantil, onde se dá mais destaque aos bem sucedidos.

Hofstede (1980) classificou os valores relacionados com o trabalho em quatro dimensões que são variáveis em diferentes países e regiões, quais sejam:

- a) individualismo versus coletivismo, ou seja, se a organização dá mais ênfase ao indivíduo ou sua atuação dentro de um grupo;
- b) distância do poder, isto é, qual a distância psicológica entre subordinados e superiores;
- c) fuga da incerteza, ou seja, quanto a organização incentiva seus funcionários a assumirem riscos;
- d) masculinidade versus feminilidade, sendo que as empresas masculinas dão mais ênfase ao esforço, promoção e sucesso, uma vez que, na visão daquele autor, os homens são muito mais competitivos do que as mulheres. Já as empresas femininas valorizam o consenso, o bom relacionamento entre seus funcionários e os aspectos ambientais.

Estudos realizados por Hofstede (1980) comparando a cultura de uma empresa multinacional com sede nos Estados Unidos, que possuía filiais em 40 países, situam aquele país na escala mais alta do individualismo. Na dimensão distância do poder, a Guatemala ficou em primeiro lugar, já os EUA classificaram-se em 26º, ficando atrás de países como Canadá, Austrália e Nova Zelândia. No que tange a evitar incertezas, a Grécia figurou no topo da lista, indicando que assumir riscos era menos valorizado naquele país do que em outros. Por fim, com relação à masculinidade, o Japão ficou em 1º lugar, enfatizando valores

como esforço, promoção e sucesso. Participaram da pesquisa países da Europa Ocidental, América do Norte, América do Sul, América Central, Ásia e Oceania.

Para Handy (1994) e Lima *et al* (1991), não existem culturas locais ou organizacionais superiores, mas culturas diferentes. Assim sendo, a cultura que propicia excelentes resultados para uma determinada organização pode ser totalmente danosa se implantada sem os devidos cuidados em outra organização ou na mesma organização em outra localidade. Por exemplo, a sociabilidade e a informalidade que podem funcionar muito bem em uma empresa, podem ter impactos negativos em outra, dependendo dos hábitos e costumes aceitos no local.

O cientista político Robert Prethus (1973) sugeriu que vivemos numa sociedade organizacional. Para alguém que vê de fora, a vida diária da uma sociedade organizacional é cheia de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta. A submissão ao trabalho rígido de cinco ou seis dias por semana, desempenhando um único conjunto de atividades, vivendo em locais distantes do trabalho e utilizando uniformes, causaria certa estranheza em determinadas culturas.

Bassi (1997) enfatiza que, para atingir a competitividade global, as organizações precisam promover relacionamentos sinérgicos entre as pessoas em seus diversos níveis hierárquicos, respeitando as culturas locais. Alguns valores que configuram uma organização sinérgica são:

- a) respeitar os valores culturais locais, aceitando a diversidade entre países e mercados, estimulando uma gestão flexível que equilibre valores corporativos e nacionais;

- b) harmonizar os valores da corporação com os das unidades locais, reconhecendo que não é possível impor princípios conflitantes com os das culturas nacionais;
- c) aceitar como naturais os conflitos de interesses entre as diversas unidades internacionais e a corporação, recebendo-os como manifestação de necessidades válidas e coerentes – ou seja, como movimentos construtivos para melhorar o desempenho global da corporação.

Ainda segundo Bassi (1997), quando a empresa adota uma filosofia de supremacia e desrespeito em relação às filiais internacionais normalmente gera conflitos e provoca a destruição da criatividade e da iniciativa local, prejudicando seus desempenhos local e global.

2.5 Os Objetivos da Cultura Organizacional e Formas de Disseminação

A cultura organizacional tem no mínimo quatro funções: a) criar distinções entre uma organização e outra; b) proporcionar um senso de identidade entre seus membros; c) facilitar o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; e d) estimular a estabilidade do sistema social (ROBBINS, 2004). No que diz respeito às formas de transmissão da cultura, Robbins (2004) considera que podem haver diversos meios, sendo os mais eficazes as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem.

No que tange à história, Robbins (2004) cita o exemplo da Nike, onde alguns de seus executivos passam boa parte do tempo disseminando para os funcionários da empresa, dos mais diferentes níveis, a história da formação da companhia.

Para exemplificar a transmissão da cultura por meio de rituais, Robbins (2004) menciona o caso da premiação anual da Mary Kay Cosmetics, que com um grande evento premia suas principais vendedoras. Esse evento sinaliza para as vendedoras que alcançar metas é importante e que, com trabalho duro e coragem, todas podem ser bem-sucedidas.

Em relação à disseminação por meio de símbolos materiais, Robbins (2004) usa como exemplo as organizações que oferecem aos membros da alta direção carro para uso pessoal, passagens aéreas pagas, amplos escritórios, elegância da mobília e estacionamento para o carro.

Outro exemplo de disseminação da cultura organizacional por meio de símbolos materiais diz respeito à padronização da arquitetura dos prédios da empresa, do *layout* de sua fábrica e escritório, do uniforme de seus funcionários, de sua logomarca, além de seus produtos e serviços (JOHANN, 2005).

Quanto à linguagem, Robbins (2004) relata que com o passar do tempo, as organizações costumam desenvolver termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados com o negócio. Os novos funcionários inicialmente se confundem em meio a tantas siglas e jargões, os quais, depois de alguns meses, tornam-se parte de sua própria linguagem. Uma vez assimilada, a terminologia funciona como denominador comum que une os membros de uma cultura.

Na essência do conceito de cultura organizacional encontram-se o aprendizado e a transmissão de valores aos novos membros da corporação. Conforme destaca Schein (1985), a cultura organizacional é resultante do acúmulo de aprendizagem e sucessos anteriores.

Nonaka e Takeuchi (1996) sugerem quatro modelos básicos de criação de conhecimento dentro de qualquer organização. São eles:

- a) de tácito para tácito – quando há o compartilhamento direto de conhecimento entre profissionais. Os autores citam o exemplo de padeiros que normalmente ensinam seus aprendizes através da observação, imitação e prática;
- b) de explícito para explícito – tudo o que deve ser feito está formalizado. As informações são difundidas para toda a organização. Entretanto, na prática, somente aquelas pessoas que escreveram o procedimento e que sabem como funciona o sistema é que possuem conhecimento;
- c) de tácito para explícito – quando o operador coloca no papel todas as instruções necessárias para que seu aprendiz possa desenvolver a contento suas atividades;
- d) de explícito para tácito – quando uma descoberta é feita para elaborar um produto de melhor qualidade e esta descoberta é formalizada e compartilhada com todos aqueles que podem fazer uso deste novo conhecimento.

Em uma organização que aprende, os quatro modelos citados existem e têm interação constante, numa espiral de conhecimento. Qualquer que seja a forma de disseminação da cultura, é reconhecido na literatura o fato de que certos grupos da organização conseguem impor suas soluções para os problemas, buscando influenciar os outros (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Na visão de Motta e Vasconcelos (2002), no

desenvolvimento da cultura, os grupos que detêm mais poder na organização (normalmente os dirigentes) definem os valores e as formas de ação a serem seguidos por outros grupos, bem como instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam obedecidos.

2.6 Dimensões Visíveis e Invisíveis da Cultura Organizacional

Kotter e Heskett (1994) afirmam que, em todas as organizações, a cultura apresenta-se em formatos visíveis e invisíveis. Como aspectos invisíveis, destacam-se os valores compartilhados, que tendem a moldar o comportamento do grupo e que, com frequência, persistem com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Estes são tidos como valores de difícil mudança.

Para Gibson, Ivanicevich e Donnelly (1981), as atitudes são também parte da dimensão invisível da cultura, constituindo fatores determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, personalidade, conhecimento e motivação. A atitude é uma reação a situações relacionadas a pessoas e objetos, que acontece com base nas nossas experiências. Na visão de Senge (1990), as atitudes estão fundadas em modelos mentais, ou seja, por conceitos profundamente enraizados que determinam nossa forma de ver o mundo e agir.

Já os aspectos visíveis, como normas e procedimentos escritos de trabalho, possuem uma facilidade maior de alterações. Assim sendo, qualquer funcionário novo inicia seu trabalho dentro do procedimento, sem que seu ingresso represente alteração cultural para a organização. Segundo Kotter e Heskett (1994), a alta rotatividade de funcionários destrói uma cultura ou a enfraquece muito. Por outro lado, a continuidade da liderança, a estabilidade dos membros no grupo, a concentração geográfica, o tamanho do grupo (quanto menor mais

coeso) e o sucesso do negócio, são fatores que contribuem para o surgimento de culturas fortes.

2.7 Cultura Organizacional como Fonte de Vantagem Competitiva

Kotter e Heskett (1994) concluíram que organizações com culturas adaptáveis que enfatizam todos os interessados (clientes, acionistas e empregados) tiveram resultados muito superiores à média das empresas pesquisadas, tanto com relação a rendimentos, quanto com relação à manutenção da força de trabalho, pois contratam, promovem e valorizam a diversidade em suas fileiras administrativas.

Kotter e Heskett (1994) associam culturas fortes a desempenho econômico excelente em longo prazo e relatam que organizações com este perfil possuem um grupo de gerentes que compartilham valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os empregados novos incorporam estes valores rapidamente. Estas empresas buscam formas para motivar e fazer com que seus funcionários sejam leais a ela, bem como facilitam as transições de poder.

Johann (2005) assinala que o próprio desenvolvimento da cultura é em parte resultado da trajetória da empresa, dos obstáculos que teve pela frente, seus fracassos e, principalmente, por suas vitórias. Para Kotter e Heskett (1994) as culturas corporativas costumam surgir embasadas em filosofias, visões ou estratégias de sua cúpula diretiva. Conforme aqueles autores, os líderes criam e modificam culturas.

Wagner III e Hollenbeck (2002) enfatizam a necessidade de administrar a cultura organizacional para que ela atue como agente de vantagem competitiva. De acordo com seu estudo, alguns gerentes subestimam a importância competitiva da cultura organizacional. Entretanto, gerenciar esse lado mais ameno de uma organização pode exercer, em longo prazo, efeitos positivos em seu desempenho financeiro e em sua sobrevivência.

Wagner III e Hollenbeck (2002) citam o exemplo de empresas que erraram na condução de sua cultura organizacional e que, por esse motivo, desgastaram muito sua imagem, além de perderem somas significativas.

2.8 Modificação da Cultura Organizacional

De acordo com Abrahamson (2006), mudar a cultura organizacional é um trabalho árduo, pois implica em mudar aquilo que os funcionários valorizam, gerando resistência.

Ao alterar padrões de atitudes e comportamentos que são considerados os mais adequados (SCHEIN, 1985), são encontradas resistências ativas e passivas. As resistências ativas são caracterizadas quando um ou vários grupos exercem sua influência, junto ao restante dos funcionários, para que não sejam alterados os padrões culturais existentes. As resistências passivas são caracterizadas quando um ou vários grupos, apesar de não exercerem ação ativa perante os demais trabalhadores, não agem conforme determinado pela organização. Nesse sentido, Schein (1985), menciona ser importante que a empresa realize um teste piloto em um dos setores da fábrica, para demonstrar as vantagens da adoção do novo padrão, o qual assim tende a ser mais facilmente aceito e incorporado na prática.

De acordo com Abrahamson (2006), uma mudança na cultura organizacional pode levar anos ou até mesmo décadas, visto que a cultura é algo inculcido, enraizado, incontestável e invisível para os membros da organização. Assim sendo, às vezes, tentativas de destruí-la acabavam somente reforçando-a, pois os processos, estrutura, pessoas e redes, componentes da empresa, estão de tal forma entrelaçadas que acabam tornando a cultura organizacional algo forte e inflexível.

Aquele autor cita o exemplo da Deloitte Touche Tohmatsu, organização global com afiliadas em 140 países, que tinha como desafio desenvolver uma cultura global mais unificada, com um conjunto de valores e formas de comportamento que apresentassem uma mesma imagem para seus clientes globais quando interagissem com as diferentes afiliadas espalhadas no mundo. Para atingir este objetivo, o então gerente de marketing e comunicação global da empresa iniciou um processo de três passos, quais sejam:

- a) avaliação da cultura existente – foram realizadas entrevistas qualitativas detalhadas com mais de 10 mil funcionários do quadro geral da empresa, conduzidas em oito idiomas, bem como junto a 200 funcionários do alto escalão, em nove mercados mundiais importantes: Austrália, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Reino Unido e Estados Unidos. Tais entrevistas revelaram várias facetas culturais em comum na maioria das afiliadas;
- b) desenvolver sentimento de orgulho da localidade onde a filial está instalada. Foi enfatizado que a empresa, embora globalizada, tinha que ter características culturais que a vinculassem à região e se orgulhar delas, respeitando os hábitos, ritos e tradições de seu povo;

c) por fim, os executivos da empresa foram reunidos, sendo apresentados os valores comuns obtidos na pesquisa, tendo sido solicitado que cada um dos executivos traduzisse tais valores para sua cultura local (organização global com características locais). Desta forma, nada foi destruído ou recriado, apenas os valores importantes foram ressaltados, tornando-os significativos e úteis para a cultura organizacional.

Adler (1993) discute um dos casos mais estudados de mudança de cultura organizacional, o da *joint venture* entre a General Motors e a Toyota, chamada New United Motor Manufacturing Inc., ou simplesmente NUMMI, como ficou conhecida em todo o mundo.

A GM possuía uma fábrica de montagem de veículos automotores em Fremont, Califórnia, que iniciou suas atividades em 1963. Ao longo do tempo esta unidade apresentava os piores índices de qualidade e produtividade da corporação. Em 1983, a GM e a Toyota firmaram acordo no sentido de desenvolverem em conjunto a produção de automóveis na fábrica de Fremont, constituindo para tanto a NUMMI. O que ocorreu nesta unidade fabril foi notável. Basicamente com o mesmo grupo de pessoas que trabalhavam anteriormente, a pior fábrica de montagem da General Motors tornou-se a fábrica do grupo com maior produtividade e qualidade.

Além disso, obteve redução de 25% para 3% do índice de absenteísmo e a participação dos funcionários no programa de sugestões para melhoria da produção aumentou de 26% em 1986 para 92% em 1991.

De acordo com Adler (1993), o resultado obtido foi fruto de três fatores básicos, quais sejam:

- 1) padronização do trabalho – a lógica da aprendizagem motivadora, aproveitando a contribuição dos trabalhadores para a melhoria contínua, partindo do pressuposto que não se pode melhorar um processo que não se conhece;
- 2) o envolvimento dos trabalhadores no planejamento e controle de seu próprio trabalho, aumentando sua motivação e sua satisfação;
- 3) criação de um sistema formal para incentivar o aprendizado e capturar e comunicar inovações, institucionalizando a melhoria contínua.

Segundo Adler (1993) a notável mudança da NUMMI demonstra que é possível, através de uma atmosfera de confiança e objetivos comuns, construída através do consenso e da coerência entre as estratégias e princípios da companhia, com uma comunicação adequada, mudar a cultura organizacional.

Para Handy (1994), diversos fatores têm induzido as empresas a mudarem sua cultura organizacional, tais como:

- a) o crescente ingresso das mulheres no mundo do trabalho, dobrando a oferta de mão-de-obra, implicando numa seleção de pessoal mais rigorosa, em uma adaptação das estruturas prediais e administrativas das empresas e fazendo com que pessoas de diferentes sexos tenham que conviver no ambiente de trabalho;

- b) um número cada vez maior de profissionais autônomos, sem vínculo empregatício, que trabalham por contrato, com tarefas definidas. Assim sendo, acabam não criando vínculos com a empresa;
- c) a evasão de trabalhadores da agricultura, que também aumentam a oferta de mão-de-obra, vindo com uma visão cultural completamente distinta daquela com a qual começam a conviver, fazendo com que as empresas formulem estratégias para facilitarem a adaptação dessas pessoas e,
- d) mais recentemente, o enxugamento dos quadros de funcionários nas empresas, fazendo com que os funcionários exerçam várias atividades e tenham que se relacionar com um número maior de pessoas. Para aquele autor, mudanças políticas e socioeconômicas estarão continuamente solicitando que as empresas reavaliem sua cultura organizacional. As empresas e pessoas deverão estar aptas e atentas para gerenciarem esta realidade.

2.9 Considerações Finais

Com base na revisão bibliográfica, foi possível identificar um conjunto de tópicos relevantes à avaliação da cultura organizacional, os quais são listados a seguir:

- a) missão: conforme já mencionado, Schein (2001) assinala a missão como fator cultural de sobrevivência externa de uma organização. Conclui-se que este tópico

deve ser utilizado na avaliação, pois dá identidade ao grupo, estabelecendo os objetivos estratégicos da organização.

- b) valores comuns: Schein (2001) enquadra os valores comuns entre as certezas culturais profundas, isto é, sobre aquilo que as pessoas têm como certo e acreditam.
- c) objetivos: como já visto anteriormente, os objetivos também são enquadrados por Schein (2001) como fatores de sobrevivência externa da organização, enfatizando que estes devem ser transmitidos de forma clara para serem entendidos por todas as pessoas que trabalham na organização.
- d) auto-imagem: Schein (2001) enquadra a auto-imagem como uma certeza cultural profunda, representando entre outras coisas, o modo como a organização se vê com relação às demais do setor e se as pessoas sentem orgulho de fazer parte dela.
- e) mecanismos de disseminação da cultura: este aspecto da cultura verifica se existem procedimentos para transmitir a cultura organizacional e se são compartilhadas informações e conhecimentos entre as pessoas que integram a organização.
- f) participação dos sistemistas na tomada de decisão: Schein (2001) define a natureza da autoridade e dos relacionamentos como uma questão de integração interna. Neste tópico, é analisada a existência de liberdade de manifestação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, o grau socialização do grupo e se as

decisões são tomadas de forma impositiva pela direção da organização ou se é participativa sendo ouvidas as partes interessadas.

g) símbolos de identificação do grupo: outros aspectos de integração interna da cultura são os símbolos, segundo Schein (2001), esta é a forma pela qual os membros de uma organização estabelecem graus de associação, cita como exemplos a linguagem, e os uniformes.

h) mecanismos de avaliação organizacional: segundo Schein (2001) outro aspecto da cultura como fonte de sobrevivência externa da organização é o processo de detecção e correção de erros.

3 SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUÇÃO: os novos arranjos industriais

3.1 Breve Histórico da Evolução da Cadeia de Suprimentos na Indústria Automobilística

Quando se fala em história da produção de automóveis, segundo Womack, Jones e Roos (1997), dois momentos merecem destaque. O primeiro, logo após a Primeira Guerra Mundial, quando Alfred Sloan e Henry Ford substituíram séculos de produção artesanal pela era da produção em larga escala. A transição para a produção em massa teve forte base nos conceitos de linha de montagem e intercambialidade de peças e pessoas, implantados por Ford a partir da produção do modelo T em 1908. Sloan complementou o sistema na General Motors, profissionalizando a administração e diversificando a linha de produtos, visando atender um maior número de consumidores (WOMACK; JONES; ROOS, 1997).

O segundo marco ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando Eiji Toyoda e Taichi Ohno conceberam o Sistema Toyota de Produção (STP).

O STP foi desenvolvido para suprir as necessidades que não eram atendidas pelo sistema de produção em massa. Em particular, o mercado japonês no pós-guerra exigia a introdução rápida de modelos variados de veículos. Entretanto, isto deveria ser feito sem

altos investimentos em maquinários e estoques a cada troca de modelo (WOMACK; JONES; ROOS, 1997).

Womack, Jones e Roos (1997) também destacam que na produção em massa a gestão de fornecedores se caracterizava por grande integração vertical. No sistema fordista, em parte pela falta de fornecedores qualificados, todas as operações para fabricação dos automóveis eram desenvolvidas pela própria companhia. Já no STP, somente a montagem final, que representava apenas 15% do custo de fabricação do veículo, era feita pela Toyota. Assim, os demais 85% eram terceirizados para uma rede de fornecedores que poderia entregar as peças, quando necessárias, no processo de montagem final do veículo (WOMACK; JONES; ROOS, 1997).

Com base no sucesso do STP, estruturas similares têm surgido em outras montadoras, caracterizadas por desverticalização da produção, diminuição e hierarquização dos fornecedores, parcerias de longo prazo e desenvolvimento conjunto de novos projetos entre clientes e fornecedores (MARINI, 2003).

Neste sentido, a relação entre clientes e fornecedores tem evoluído de forma drástica nos últimos anos. Este progresso no relacionamento, caracterizado pela colaboração, com a troca de conhecimento, melhores práticas de planejamento e pela participação no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias de fabricação é denominado por alguns autores de *Comakership* (MERLI, 1998).

Conforme Merli (1998), o Comarkership é uma evolução das relações tradicionais entre montadoras e fornecedoras, as quais são caracterizadas pela desconfiança entre as partes e pela negociação baseada no menor preço e em qualidade mínima.

3.2 Tipos de Arranjos Industriais

A integração física entre montadora e fornecedores pode ser entendida como uma evolução dos distritos industriais, nos quais empresas de um mesmo setor se aglomeravam para obter economias externas de localização, como por exemplo rapidez de entrega, diminuição de estoques intermediários e agilidade na solução de problemas de qualidade. A integração física entre montadora e fornecedores se apresenta em três formas básicas: condomínio industrial, condomínio modular e consórcio modular, todas baseadas na idéia de que estar mais próximo é melhor do que estar mais longe (ZAWISLAK, 1999). A Figura 1 ilustra as formas de arranjos industriais abordadas neste item.

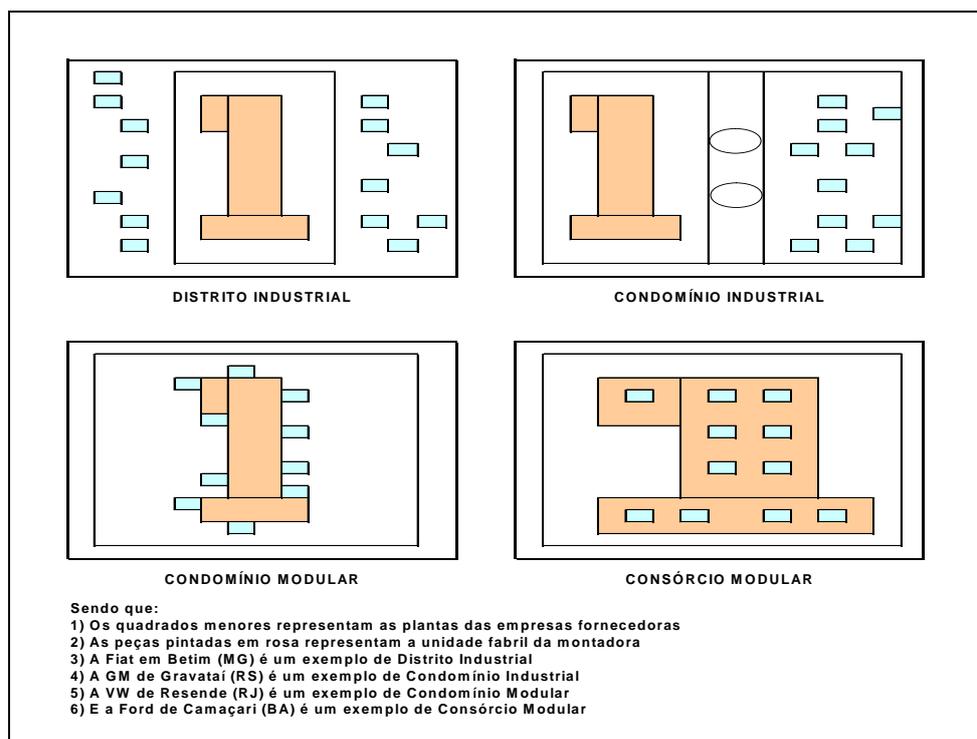


Figura 1 – Arranjos Industriais (Fonte: Adaptado de Zawislak, 1999).

Para Salerno, Marx e Zilbovicius (2003), o condomínio industrial parece ser a forma de maior sucesso entre as novas fábricas, não só no Brasil, mas em outros países (Skoda-VW na República Checa, Mercedes M-Class nos EUA, Swatch na França).

Neste tipo de arranjo, os principais fornecedores localizam-se dentro do mesmo terreno em que está instalada a planta da montadora. No condomínio industrial, a montadora define a localização do fornecedor, negocia benefícios e infra-estrutura com governos locais, assim como prepara o sistema de produção de veículos para receber módulos (SALERNO; MARX; ZILBOVICIUS, 2003).

No que tange ao condomínio modular, os fornecedores têm seus prédios fisicamente muito próximos ao prédio da montadora, sendo que os fornecedores fabricam seus módulos e efetuam a montagem dos mesmos na linha de montagem da montadora (ZAWISLAK, 1999).

Já nos consórcios modulares, as atividades de produção de módulos e sua montagem no veículo são realizadas na linha pelos próprios fornecedores que têm suas fábricas dentro da planta da montadora (ZAWISLAK, 1999). Nesse caso, os fornecedores não têm um prédio separado fisicamente da montadora, o que resulta em diminuição significativa de movimentação de materiais (SALERNO, 1998).

Segundo Salerno (1998), no modelo de consórcio modular, ao contrário dos outros arranjos, toda a montagem é realizada pelos fornecedores, ficando a montadora responsável pelo controle de qualidade do produto final.

Segundo Cobett, Blackburn e Vanwassenhove (1999), as diferenças culturais das empresas participantes de empreendimentos que têm por base os novos arranjos industriais podem constituir uma barreira para o sucesso dos mesmos. Em particular, isso tende a ser mais crítico no caso de grandes empresas que dominam seus segmentos de mercado e possuem cultura organizacional bem definida. Os novos arranjos industriais devem ser implantados respeitando estas diferenças culturais, porém sem esquecer o objetivo final desta integração: redução dos desperdícios e liderança em lucratividade e vendas.

3.3 Exemplos Brasileiros de Arranjos Industriais

No Brasil, a partir de 1995, a previsão de expansão do mercado atraiu as mais diversas montadoras, aumentando a competição entre as quatro já instaladas no país: Ford (1919), General Motors (1925), Volkswagen (1957) e Fiat (1971). Essas quatro empresas, a partir daquele momento, passaram a enfrentar novos concorrentes (Renault, Peugeot, Honda, Toyota, Audi, Citroen, DaimlerChrysler, Nissan e Mitsubishi).

Segundo Salerno (1998), para fazer frente a estes concorrentes, as tradicionais montadoras do mercado brasileiro passaram a adotar novos conceitos, incluindo a rápida introdução de novos produtos e o estreitamento nas relações com seus fornecedores. A Figura 2 resume as principais características dos novos arranjos industriais implantados pelas montadoras de automóveis no Brasil nos últimos anos.

Montadora	Sistema	Itens produzidos pela montadora	Fornecedores no condomínio
VW Rezende	Consórcio modular (Ônibus e caminhões)	Não há produção direta. Sete módulos produtivos são operacionalizados pelos fornecedores; logística interna e manutenção terceirizadas	Os fornecedores montam diretamente os veículos (caminhões).
Mercedes Juiz de Fora	Condomínio industrial (Classe A)	Funilaria, pintura, montagem final prensa e eixos na planta de caminhões de São Bernardo	Oito fornecedores: bancos, peças plásticas pintadas, sistema de exaustão, painel de instrumentos, rodas e pneus, sistema elétrico.
VW Taubaté	Condomínio incipiente (Gol / Parati)	Prensa, funilaria, pintura, montagem final, termoplásticos, partes mecânicas de outras plantas VW no Mercosul	Nos arredores: bancos, eixos, pára-choques, sistema elétrico, tanques de combustível, itens estampados.
VW / Audi São José dos Pinhais	Condomínio com algo de consórcio (Golf / Audi A3)	Prensa, funilaria, pintura, itens mecânicos e estampados do Mercosul e Alemanha.	Bancos, peças plásticas, sistema de abastecimento, eixos, rodas e pneus, sistema de exaustão, sistema de iluminação, ar condicionado, pára-brisa.
Fiat Betim	Condomínio incipiente	Montagem final, funilaria, pintura, prensa pesada.	Suspensão, pára-choques, painel de instrumentos, sistema de exaustão, painel, bancos, peças estampadas pequenas e médias.
Ford Camaçari	Condomínio com algo de consórcio (Novo Fiesta, EcoSport)	Montagem final, funilaria, estrutura mecânica da planta de Taubaté.	13 fornecedores sob o teto da Ford; 10 nos arredores pintura, montagem de portas, painel frontal, bancos, pára-choques, painel de instrumentos, montagem de pneus, painel, montagem de transmissão, operador logístico.
GM Gravataí	Condomínio com consórcio parcial (Celta e Prisma)	Prensa, funilaria, pintura, montagem final.	16 fornecedores no site e um de corte de chapas de aço próximo à planta, mas fora do condomínio. Peças estampadas, bancos e interiores, painel de instrumentos, sistema de exaustão, plásticos, vidros, radiadores.
Renault São José dos Pinhais	Condomínio (Scénic / Clio)	Funilaria, pintura, montagem final. Estamparia terceirizada. Partes mecânicas importadas do Mercosul e França.	Bancos, sistema de exaustão e colunas de direção, painel de instrumentos e portas, eixos traseiro e dianteiro e montagem rodas e pneus.

Figura 2 - Configuração Produtiva das Principais Fábricas de Veículos do Brasil (Fonte: Salerno, 1998).

Segundo Mello (2004), a Ford, a General Motors e a Volkswagen investiram na inovação, em suas novas unidades de produção. Nesses casos, os conceitos de produção enxuta já nasceram com os projetos, tais como entregas no sistema *just in time*, padronização, trabalho em time, melhoria contínua, menores tempos de execução e *set up*, qualidade como prioridade e parceria com fornecedores. Esses conceitos são abordados desde o treinamento de integração dos funcionários.

Com os novos conceitos de fábrica, a Ford (BA) e a General Motors (RS) vêm experimentando o sucesso de seus produtos no mercado. A Ford tem conseguindo equilibrar suas operações financeiras, enquanto que a GM tem aumentado sua participação de vendas (Tabela 1). A Volkswagen consegue manter sua posição de mercado em vendas de automóveis e caminhões, onde investiu no novo complexo industrial de Resende (RJ).

Tabela 1 - Participação das Principais Montadoras de Automóveis no Mercado Brasileiro

Montadoras	2006	2005	2004	2003
GMB	24,02%	24,07%	25,84%	23,3%
VWB/AUDI	23,88%	23,62%	23,43%	22,1%
FIAT	26,06%	25,19%	24,21%	23,9%
FORD	9,08%	9,78%	9,06%	11,5%

Fonte: Fenabreve

De acordo com Pires (1998), estas concepções inovadoras de fábricas instaladas no Brasil têm recebido grande atenção e se convertido em laboratório para a indústria automobilística de todo o mundo. Tais modelos foram implantados com certa similaridade também em outros países, como já destacado anteriormente, mas não receberam a mesma atenção em outros países, como vem sendo dadas ao Brasil (PIRES, 1998).

De acordo com Marini (2003), nos sistemas integrados existentes no Brasil, em maior ou menor escala, existe uma relação mais aprofundada entre as montadoras e seus

fornecedores do que aquela que havia no sistema de fornecimento onde as fábricas dos fornecedores ficavam distantes da planta da montadora, pois, agora, estes fornecedores, desempenham função estratégica no negócio. Além das atividades normais de fornecimento, os fornecedores investem em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, tornando-se verdadeiros parceiros no negócio. Marini (2003) destaca que todos os fornecedores destes novos arranjos produtivos pertencem à classe *Comakership* de relacionamento empresarial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG)

O Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, objeto deste estudo, foi idealizado e implementado pela General Motors do Brasil, em julho de 2000. Esse projeto envolveu três intervenientes fundamentais, quais sejam:

- a) Governo do Estado do Rio Grande do Sul, responsável pela desapropriação da área para construção do parque industrial, pela venda desta área para a General Motors, pela infra-estrutura para suportar o empreendimento, composta de terraplenagem, pavimentação das ruas, redes de captação de efluentes, estação de tratamento de efluentes, rede e subestação de alta tensão, bem como pela rede e transformadores para média tensão, por incentivos fiscais para recuperação de investimentos em ativos fixos e pela criação de um regime especial tributário visando menor burocracia na movimentação interna de materiais;

- b) Fornecedores – empresas selecionadas pela General Motors do Brasil para integrar o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, com as seguintes responsabilidades: construir prédios industriais próprios, onde se encontram instaladas; efetuar entregas no sistema *just in time*, na linha de produção da

montadora; atender as quantidades de produção programadas pela GMB (General Motors do Brasil); fornecer com exclusividade para a GMB; atender e garantir os requisitos de qualidade do cliente; possuir a certificação de qualidade QS 9000 e ambiental ISO 14000; fazer o desenvolvimento de componentes e sistemas em conjunto com a GMB; trabalhar em parceria com a montadora na modernização e renovação dos modelos dos componentes que fornece, para as novas versões do veículo; manter um sistema informatizado adequado às operações a serem desenvolvidas no Complexo Industrial, sendo que os programas devem comunicar-se com os da General Motors para receber e transmitir documentos;

- c) General Motors – idealizadora do projeto, responsável pela venda dos imóveis adquiridos do Governo do Rio Grande do Sul para os sistemistas, pela aquisição exclusiva de componentes dos fornecedores instalados no Complexo Industrial, pela coordenação das atividades dos comitês e sub-comitês criados para o estabelecimento de uma cultura organizacional comum dentro do complexo e pelo bom funcionamento do empreendimento.

A Figura 3 apresenta uma vista com a identificação de cada uma das empresas que compõe o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí.



Figura 3 – Foto Aérea Mostrando as Empresas que Compõe o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí

O Complexo Industrial Automotivo está instalado em uma área de 1,3 mil hectares de terreno, com 1.000.000 m² de área total construída. O condomínio industrial é composto por 17 empresas, que possuem um total de 3.000 colaboradores, sendo a General Motors a idealizadora do empreendimento e a razão do estabelecimento das demais empresas no local.

4.2 General Motors (CIAG, 2005)

Após pouco mais de dez anos de atuação, a GM, fundada em 1908 pelo comerciante americano de carros, William C. Durant, já havia incorporado importantes fabricantes de veículos e dominava mais da metade do mercado norte-americano em seu segmento.

Detendo sete modelos de veículos e tendo consolidado sua posição nos EUA, a GM construiu uma fábrica em Copenhague, capital da Dinamarca e, posteriormente, na Bélgica,

no Canadá e na Inglaterra. Em 1925, chegou a vez da Argentina e do Brasil receberem a montadora, que se instalou em São Paulo.

Oito meses depois de haver estabelecido sua primeira operação em galpões alugados no bairro do Ipiranga, a GM do Brasil lançava o primeiro Chevrolet montado no país. A companhia trazia em CKDs (*Completely Knocked Down* – veículos totalmente desmontados) todos os seus modelos das marcas Buick, Oldsmobile, Chevrolet, Oakland, Cadillac e Pontiac. A produção inicial era de 25 unidades por dia, sendo que, no ano seguinte, elevou-se para 40 unidades diárias e, em 1927, para 150. Em 1928, a capacidade da fábrica do Ipiranga estava praticamente esgotada com a produção anual de 50 mil veículos. Prevendo que o espaço se tornaria pequeno, em setembro de 1927, com o nome de General Motors of Brazil S. A., iniciou, em São Caetano do Sul, também em São Paulo, a construção da fábrica que iria consolidar sua presença no país. Com o início das atividades da fábrica de São Caetano do Sul, a fábrica do Ipiranga foi fechada.

Dois anos depois, em outubro de 1929, a nova fábrica já podia funcionar. No entanto, naquele ano houve o *crash* das Bolsas de Valores de Nova Iorque e de Chicago. Os efeitos da crise tiveram repercussão mundial. As vendas no Brasil caíram de 17,7 mil unidades, em 1929, para 4051 em 1930, e 1566 em 1932. Apesar das dificuldades, a GMB manteve suas portas abertas e o governo paulista adquiriu seu estoque inteiro de veículos.

A GM decidiu diversificar a produção e investir na nacionalização dos veículos, sendo pioneira no processo. Em 1933, retomou sua marcha para o crescimento até 1941, aumentando sempre a produção e a venda. A diversificação deu-se no mercado de reposição, com a venda de peças e acessórios usados para a montagem de seus veículos, bem como no

segmento de transportes urbanos – a primeira carroceria de ônibus fabricada no Brasil foi produzida pela GM, em 1934. Além disso, investiu em outro mercado importando da GM dos Estados Unidos os primeiros refrigeradores *Frigidaire*, marca de maior prestígio entre os consumidores brasileiros nas décadas de 40 e 50.

Após enfrentar outros períodos conturbados, a GMB se converteu na maior subsidiária da corporação na América do Sul, com a produção média de 400 mil veículos por ano, sendo 15% exportados para diversos lugares do mundo. Em 1999, sua participação nas vendas globais do mercado nacional, estimado em 1,4 milhão de unidades, foi de 22,6%.

Atualmente, a General Motors fabrica dois automóveis em Gravataí: o Celta e o Prisma. A fábrica foi projetada inicialmente para produzir 120.000 carros por ano. Entretanto, a capacidade instalada permite a confecção de 230.000 veículos por ano (produção prevista para 2007). A unidade de Gravataí é considerada dentro da corporação como uma das mais modernas do mundo, capaz de fabricar um carro a cada dois minutos com uma quantidade de mão-de-obra bem menor que suas outras unidades e concorrentes (Tabela 2). A empresa recentemente expandiu suas operações em Gravataí e foram realizados investimentos da ordem de U\$ 240 milhões, para aumento da capacidade produtiva, a qual quase dobrou com relação à projeção inicial.

Tabela 2 – Comparativo de Eficiência entre Montadoras

	Trabalhadores	Veículos produzidos por ano	Produtividade - Carros por Funcionário
Desempenho da fábrica de VW em SBC em 1980	46.000	470.000	10
Desempenho atual das fábricas da VW (2005)	22.000	731.000	33
Desempenho de uma das fábricas da Toyota localizada no Kentucky (EUA) (2005).	6.820	509.145	74
Desempenho da Fábrica da GM de Gravataí (2005)	1.512	135.480	89

Fonte: Adaptado de GM (2005)

4.3 Sistemistas

Além da GM, as outras dezesseis companhias que integram o condomínio industrial são as denominadas sistemistas, em razão do fornecimento de sistemas à montadora. Por exemplo, a Arvin Meritor fornece o sistema de exaustão do veículo, enquanto a Arteb fornece o sistema de iluminação.

Na Figura 4 são apresentadas as empresas sistemistas, com a identificação de seu país de origem, o ano de sua fundação e o sistema que produz no Complexo Industrial Automotivo de Gravataí. É importante ressaltar que no CIAG todas as empresas possuem a certificação ISO/TS 16949, versão 2000, que define os requisitos do sistema de gestão da qualidade, bem como a certificação ISO 14001, relativa ao sistema de gestão ambiental. A Figura 4 também apresenta uma codificação utilizada para identificar cada sistemista no restante deste trabalho.

Empresa	País de Origem	Ano de Fundação	Sistema que produz em Gravataí
(D) Arteb	Brasil	1934	Sistema de Iluminação – Faróis e Lanternas
(E) Arvin-Meritor	EUA	2000	Sistema de exaustão - escapamentos
(I) Bosal-Gerobras	Holanda	1923	Kit Ferramentas – macaco, chave de roda e porta-ferramentas
(C) Delphi	EUA	1942	Sistema de chassi – suspensão dianteira e conjunto do eixo traseiro
(J) FSM – Fanaupe	Brasil	2000	Sistemas de fixação – parafusos, porcas e arruelas
(K) Goodyear	EUA	1898	Pneus
(A) Inylbra	Brasil	1967	Tapetes, carpetes e isoladores termo acústicos
(G) Lear	EUA	1917	Montagem de portas, bancos e revestimento do teto
(L) Pelzer	Alemanha	1969	Injetados plásticos – Fornece aproximadamente 70 itens
(M) Polyprom	Brasil	1967	Pequenos estampados metálicos – Fornece aproximadamente 100 itens
(N) Sogefi	Itália	1948	Sistemas de filtração – filtros de óleo, ar e de combustível.
(O) Saint-Gobain	França	1665	Vidros
(H) IPA/Soplast	Brasil	1997	Componentes soprados – tanque de combustível.
(F) TI Brasil	Inglaterra	1907	Sistemas de condução de fluídos para freio, combustível, direção hidráulica e mangueiras para o sistema de ar condicionado
(P) Valeo Térmico	França	1923	Sistema completo de climatização, sistema completo de arrefecimento do motor, sistema de limpador traseiro, cilindros, maçanetas, fechaduras e motor de partida.
(B) Siemens VDO	Alemanha	1919	<i>Cockpits</i> – mais conhecidos por painéis veiculares –, onde se localizam o volante, painel de instrumentos, velocímetro, conta - giro, módulo de ar, coluna de direção, servo freio e pedaleiras
(Q) Zamprogna	Brasil	1937	<i>Blanks</i> - painéis de aço cortados em formatos especiais, prontos para a estampagem da peça final

Figura 4 – Lista de Fornecedores e Sistemas que Produzem para o CIAG (Fonte: CIAG 2005)

Cabe destacar que as companhias que integram o empreendimento são responsáveis pela entrega de materiais que representam 80% do custo do Celta. Outras 84 empresas, fabricantes de componentes e sistemas automotivos não situadas em Gravataí, também fornecedores nacionais da General Motors, representam 15% do custo do Celta. Os 5% restantes são recebidos de fornecedores estrangeiros. Essas companhias não são consideradas

sistemistas, pois para receber esta denominação foi estabelecida como condição imprescindível que a empresa estivesse instalada no Complexo Industrial, ressalvada como única exceção a Zamprognna. Essa empresa possui fábrica nas imediações de Gravataí e montou uma unidade dentro de suas instalações, única e exclusivamente, para atender a planta de General Motors de Gravataí.

4.4 Visão Geral dos Processos Produtivos no CIAG

A partir do momento em que os fornecedores aceitaram participar do CIAG, eles foram envolvidos em todas as fases do empreendimento, tendo oportunidade de opinar, sugerir e auxiliar nas melhorias. Todas as empresas sistemistas puderam ter acesso ao veículo, conhecendo o protótipo construído pela montadora, bem como o seu projeto. Essa não era uma prática comum entre as montadoras brasileiras, as quais liberavam acesso do fornecedor somente à peça que ele forneceria no futuro. Isso ocorria, principalmente porque não havia o clima de confiança e parceria.

Quando o local da nova fábrica foi definido, os fornecedores passaram a conhecer onde futuramente seria instalado o condomínio industrial, bem como a participar das reuniões mensais de projeto, onde eram apreciados os aspectos das instalações no complexo, o rateio de custos fixos e variáveis de serviço médico, restaurante, segurança, limpeza, jardinagem, bem como a negociação para compra de grandes lotes de itens comuns, como por exemplo, uniformes, para todas as empresas.

Desde este momento, criou-se a consciência de que o complexo industrial automotivo de Gravataí funcionaria produtivamente como uma única empresa, onde o abastecimento de

peças seria tão sincronizado que uma falha de entrega de algum dos sistemistas causaria a parada de 17 empresas, inclusive da montadora, pois o sistema de abastecimento seria *just in time*, minimizando o desperdício dos estoques intermediários. Este modo de abastecimento reduz o estoque total de produtos, principalmente na montadora. Em outras unidades da GM, como não há a mesma proximidade física com os fornecedores existente em Gravataí, a montadora é obrigada a ter significativos estoques intermediários de peças e componentes, pois qualquer problema logístico pode causar a paralisação da linha de montagem.

No dia-a-dia, as atividades desenvolvidas entre fornecedores e General Motors obedecem uma rotina que inicia com a chegada dos trabalhadores ao Complexo. Grande parte dos funcionários utiliza o mesmo sistema de transporte coletivo, no caso os ônibus de linha que atendem ao local em horários específicos. Os trabalhadores de todas as empresas possuem crachás similares (só há alteração do logotipo da empresa) e acessam o condomínio pela mesma portaria.

No Complexo não existem uniformes diferenciados. Desde diretores até operadores, todos utilizam o mesmo uniforme, distinguindo-se a empresa pelo logotipo utilizado no bolso da camisa. Há uma área social, de uso comum, onde ficam instalados 4 bancos, uma lanchonete, 8 lojas de conveniência, uma sala de treinamentos, o centro médico, que funciona 24 horas por dia, além do restaurante e o prédio da empresa que administra as áreas comuns do condomínio.

O recebimento das solicitações de peças ocorre eletronicamente, sendo que todas as empresas sistemistas possuem sistemas dedicados, interligados 24 horas por dia, 7 dias por semana, com a montadora, objetivando o recebimento e o atendimento adequado do pedido de

materiais. Além da comunicação eletrônica que ocorre diariamente com os fornecedores, a montadora mantém reuniões semanais com os sistemistas para divulgar informações de vendas, de produção, discutir desafios e situações críticas.

Os sistemas produzidos pelos fornecedores são remetidos para a linha de montagem, em média, uma hora após sua solicitação. Eles são acondicionados em embalagens especiais que são colocadas em carrinhos projetados especificamente para este tipo de transporte. A retirada dos carrinhos ocorre por meio de rebocadores utilizados apenas para este fim.

São feitas várias entregas ao longo do dia, seguindo uma lógica de produção puxada com cartões kanban. Isto significa que, assim que uma peça atinge o nível de reposição na linha de montagem da GM, o operador logístico faz a leitura ótica do cartão da referida peça, estes dados são inseridos no sistema da General Motors e remetidos imediatamente ao fornecedor através de comunicação eletrônica nos sistemas dedicados.

Assim como as peças possuem somente um fornecedor, todo o processo logístico de abastecimento do complexo industrial é gerenciado por uma única empresa, que é responsável pelas coletas de peças nos fornecedores, tanto do condomínio como nos 84 fornecedores de fora do Rio Grande do Sul. Isso facilita o controle da localização das peças e permite à empresa agir antecipadamente a possíveis problemas logísticos, sem surpresas desagradáveis tais como não saber se a peça crítica necessária para a produção chegará a tempo ou não.

Todos os itens enviados pelos fornecedores para a montadora passam por intenso processo de controle da qualidade que tem início com o recebimento das matérias-primas e

componentes que fazem parte do sistema produzido, havendo continuidade durante todo o processo produtivo, com a adoção de vários portões de controle.

Uma constante troca de melhores práticas entre a montadora e seus fornecedores ocorre em Gravataí, quer na organização de estoques, controle de inventário, processos logísticos, produtivos e de qualidade.

4.5 Estrutura Organizacional do CIAG

A estrutura organizacional do CIAG tem como pilar principal o conselho executivo formado pelos principais executivos de cada organização nele instalada. Além disso, há diversos comitês que estabelecem as estratégias e objetivos a serem alcançados pelo CIAG.

São os diretores presidentes das empresas que dão respaldo às ações propostas pelos comitês de trabalho. Eles assumem o compromisso de fazer cumprir, em suas companhias, aquilo que for decidido pelo grupo. Mensalmente, o conselho executivo se reúne e avalia os projetos do empreendimento como um todo, analisando possíveis problemas e estabelecendo planos de ação para saná-los. A Figura 5 traduz a estrutura organizacional do complexo.

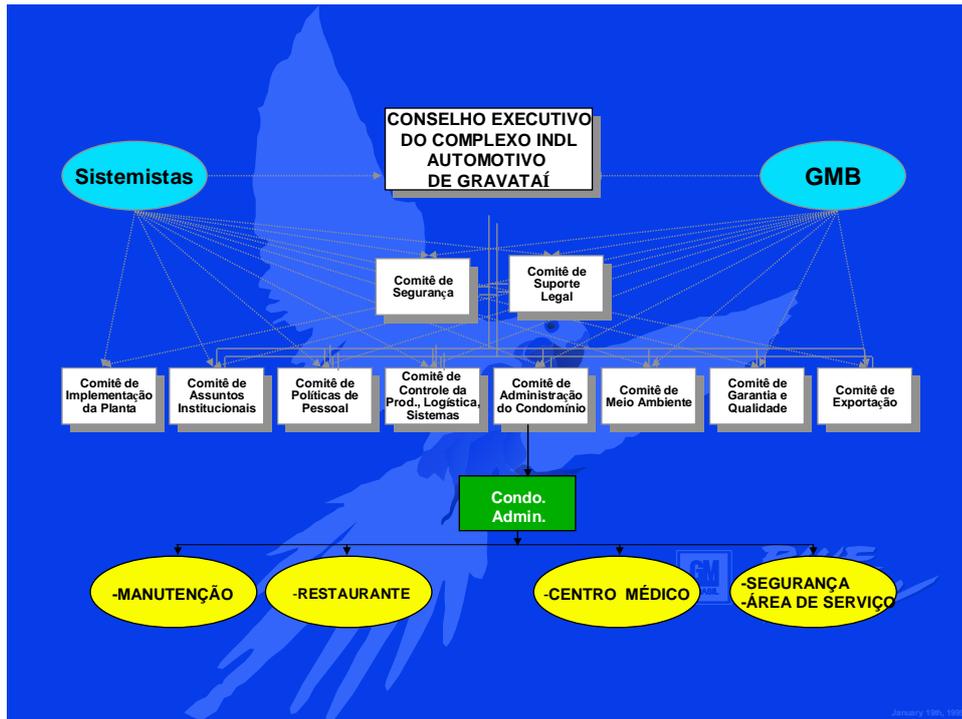


Figura 5 – Estrutura Organizacional do CIAG (Fonte: GM)

Visando suplantar o desafio de integrar organizações de diferentes procedências e portes econômicos, objetivando que todas tivessem e dessem tratamento igual às suas parceiras de site, a General Motors concebeu um sistema de relacionamento integral entre as diversas empresas do Complexo Industrial, tendo por meta preservar a cultura de cada empresa e, ao mesmo tempo, possibilitar que a cidade industrial tivesse uma cultura comum. Assim sendo, cada empresa continua com seus valores e conceitos de gestão preservados, porém, ao mesmo tempo, surge espaço para construção de uma cultura comum, onde os valores seriam compartilhados e transmitidos para todas as pessoas que laboram no local. A Figura 6 ilustra essa visão.



Figura 6 – Concepção da Cultura Organizacional do CIAG (Fonte: GM)

4.6 Missão

A missão do CIAG foi definida em conjunto pelos membros do comitê de recursos humanos, formado por representantes de todas as empresas que participam do empreendimento. Tal missão é apresentada a seguir: “produzir um veículo de baixo custo e alta qualidade, que enfatiza as práticas de manufatura enxuta e utiliza o conceito de fornecimento de sistemas, com total participação dos fornecedores em todas as fases do programa: projeto e validação dos componentes, localização das fábricas e total comprometimento das pessoas”.

Os entrevistados unanimemente afirmaram que esta missão foi baseada no que existia em comum na missão de todas as empresas, sendo que a comissão de recursos humanos resumiu os aspectos mais significativos do material que tinha em mãos. O conselho executivo

do complexo aprovou a redação final da missão ainda antes do início das operações. Os entrevistados também enfatizaram que alguns tópicos da missão, embora não expressos, estão tacitamente incorporados ao texto, como por exemplo o atendimento e a superação das expectativas dos clientes. Tendo em vista reforçar os relatos dos entrevistados, foi elaborada a Figura 7, que ilustra os pontos em comum de cada uma das missões das empresas dos entrevistados e do CIAG. Vale ressaltar que não foi realizada uma análise do texto da missão de cada sistemista, sendo que a Figura 7 foi desenvolvida com base nas entrevistas. Assim, a Figura 7 não implica que as práticas de manufatura enxuta ou o bom relacionamento com fornecedores não sejam objeto da missão de todas as empresas.

Reforçando esse aspecto deve ser enfatizado que embora o gerente da empresa sistemista B não tenha mencionado a produção enxuta como tópico constante da missão daquela empresa foi constatado que a companhia é referencial no local em termos de utilização do sistema de manufatura enxuta.

TÓPICOS COMUNS À MISSÃO DO CIAG E DAS EMPRESAS	Gestores GM			Gerentes Empresas Sistemistas								
	I	II	III	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Produtos de baixo custo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produtos de alta qualidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Práticas de manufatura enxuta	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Bom relacionamento com fornecedores	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Comprometimento das pessoas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 7 - Tópicos Comuns à Missão do CIAG e das Empresas que o Compõe

O gerente da empresa H enfatizou que as missões dos sistemistas são muito parecidas, uma vez que todas as empresas do complexo possuem padrões mundiais de qualidade e são fornecedores da indústria automotiva há vários anos.

No que diz respeito à manufatura enxuta, alguns dos entrevistados fizeram questão de mencionar que o GMS (*Global Manufacturing System*), que é a versão da General Motors para o sistema Toyota de produção, é facilmente identificável em uma visita ao complexo. Segundo os relatos, para atendimento ao cliente, alguns sistemistas que ainda tinham alguma dificuldade em aplicar a manufatura enxuta em outras unidades foram estimulados e hoje já estão adaptados à terminologia e praticando essa filosofia de produção.

O gerente da empresa sistemista B destacou que, no seu modo de entender, os pilares fundamentais da manufatura enxuta são a melhoria contínua e o respeito pelas pessoas, que em maior ou menor escala são aplicados por todas as empresas do complexo. Entretanto, esse gerente salientou que o CIAG ainda tem que evoluir muito com relação à manufatura enxuta, especialmente pelo fato de que a melhoria contínua não está plenamente disseminada no *site*. Esse gerente relatou que não consegue visualizar evidências de aprendizagem em função do processo de melhoria em todas as empresas do complexo.

No mesmo sentido, o gerente da empresa F afirmou que na própria GM existem alguns setores onde se identifica a forte utilização de conceitos avançados de manufatura, enquanto em outros esta utilização é bastante tímida. Como exemplo pode ser citado o setor de funilaria, onde de um lado existem técnicas modernas de manufatura, com robôs e *layout* que possibilitam grande produtividade e padronização dos processos. Entretanto, ao seu lado, há uma área de soldagem que destoa completamente do resto do conjunto, com sistemas antigos

de produção manual, mais propensos a falhas. O entrevistado relatou que isso ocorreu porque esta área de soldagem deveria ter sido terceirizada, sendo que, por problemas de ordem comercial, GM e fornecedor não fecharam negociação e a montadora teve que assumir este setor.

Já o gerente da empresa sistemista C relatou que toda a produção do *site* é baseada no sistema *just-in-time* e que, por esta razão, a manufatura enxuta deve ser aplicada pelas empresas sistemistas. As empresas possuem autonomia para decidirem, dentro de suas instalações, a política de estoque em processo, o sistema para operacionalizar a produção puxada (por exemplos, tipos de kanban ou FIFO), quantos e quais os dispositivos à prova de erro terá, enfim, será tão *lean* quanto quiser. Entretanto, o cliente deixa claro que quanto mais o sistema aplicar os conceitos de produção enxuta, melhor estará prestando seu serviço.

4.7 Valores Comuns

As entrevistas revelaram valores comuns, mencionados nos depoimentos dos entrevistados, os quais estão resumidos na Figura 8. É importante enfatizar que essa lista de valores comuns é consistente com valores típicos do sistema Toyota de produção (LIKER, 2005). A existência de vários valores comuns entre as empresas que compõe o CIAG, conforme destacou o diretor de operações da General Motors, também se deve ao fato de ter havido um processo de seleção com critérios bastante rigorosos que identificou as empresas que atendiam aos requisitos necessários para que fosse implantada uma cultura organizacional comum sem causar muitos traumas a estas corporações.

Valores	Gestores GM			Gerentes Empresas Sistemistas								
	I	II	III	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A manufatura enxuta é imprescindível para o sucesso do complexo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Necessidade de se trabalhar em time	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Melhoria Contínua – tudo pode ser melhorado diariamente	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
A importância do aprendizado e compartilhamento de informações		X	X		X	X	X		X	X	X	X
A segurança do trabalho é um dos principais valores do CIAG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O bom relacionamento entre pessoas e empresas gera bons resultados para o Complexo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 8 – Valores estabelecidos no CIAG

Foram destacados com maior ênfase, os seguintes aspectos:

- a) a crença de que a utilização das técnicas de manufatura enxuta é indispensável para o sucesso do empreendimento;
- b) o valor do trabalho em time, o qual em nível gerencial é evidenciado por meio de reuniões periódicas, nos comitês, de membros da GM e das empresas sistemistas, com cada pessoa defendendo os interesses da sua empresa, mas com grande entrosamento e com valores muito similares;
- c) a crença de que tudo pode ser melhorado diariamente e que, se isso não ocorrer, o complexo pode estar fadado à extinção;
- d) o aprendizado e o compartilhamento de informações são tidos como responsáveis pela solução da maioria dos problemas do *site*;

- e) a segurança do trabalho é vista como um valor e não como uma prioridade, haja vista que prioridades podem mudar, mas valores não. Eventos como reuniões de segurança e caminhadas de segurança, são muito valorizados no local. No CIAG, segundo os entrevistados, a filosofia é de que segurança do trabalho deve vir sempre em primeiro lugar, sendo que nenhum trabalho deve ser desenvolvido sem que antes haja uma avaliação profunda das condições de segurança. Como exemplo das ações em favor da segurança, há uma caminhada de segurança, denominada *Safety Walk*, na qual, a cada mês, duas empresas são visitadas e os trabalhadores apresentam as idéias de melhoria que foram colocadas em prática para aumentar seus níveis de segurança do trabalho. Ao longo do ano, todas as empresas são visitadas pelo menos uma vez. Após a realização das visitas, o grupo encaminha-se para o auditório da GMB, onde ocorre a reunião de segurança (*Master Safety*) e são apresentados os dados estatísticos de cada empresa. Caso tenham ocorrido acidentes no período de tempo entre a reunião que está ocorrendo e sua antecessora, estes são apresentados, bem como o plano de ação que a companhia implementou para que fatos similares não voltem a acontecer. Ao término das apresentações ocorrem exposições por parte de cada um dos quatro sub-comitês de segurança (conscientização, melhores práticas, ergonomia e auditorias), com o objetivo de fazer com que a cultura de segurança do trabalho seja disseminada em todo o Complexo Industrial Automotivo. Na reunião, os líderes dos sub-comitês, constituídos por representantes de quatro ou cinco empresas do site, relatam as atividades desenvolvidas no último mês;
- f) o bom relacionamento e a confiança existente entre montadora e fornecedores são avaliados como essenciais ao sucesso do CIAG.

Segundo o gerente C, estes valores e crenças são adotados com transparência nas atividades diárias do complexo, cabendo ao gestor de cada empresa fazer incorporar tais crenças e valores dentro de sua própria cultura.

Já o gerente A estimou que 50% a 60% da cultura organizacional do complexo é comum a todas as empresas. Segundo seu relato, uma cultura 100% comum é difícil e até mesmo indesejável, uma vez que há no complexo uma diversidade empresarial muito grande em razão da cultura advinda do país de origem de cada uma das empresas e da diferença de gestão entre as empresas familiares e as multinacionais, o que acaba trazendo em seu bojo concepções culturais de difícil equalização.

O gerente da empresa I destacou que as empresas multinacionais tendem a possuir uma estrutura burocrática mais rígida, impedindo que o gestor da planta coloque em prática suas decisões rapidamente. De outro lado, as empresas familiares, embora mais ágeis, não têm o suporte técnico que as multinacionais possuem. Das empresas que compõe o CIAG, quatro são familiares, enquanto as treze restantes são multinacionais.

Na visão do gerente da empresa sistemista D, existem valores e crenças compartilhados no complexo que não só influenciam a forma de trabalhar das pessoas, como também são levados para o ambiente doméstico, mudando o próprio modo de agir das pessoas em suas vidas particulares. Esse gerente citou o exemplo da segurança do trabalho, uma vez que vários dos colaboradores de sua empresa relataram que depois que começaram a trabalhar em Gravataí, começaram a analisar as condições de segurança de suas casas e a tomar ações preventivas para evitar acidentes.

O dirigente I da GM declarou não acreditar que empresas possam ter uma cultura comum apenas por estarem sob um mesmo teto ou situadas em uma mesma área. De acordo com seu relato, em Gravataí, desde a concepção do empreendimento, o que se buscou foi minimizar a distância entre as culturas das empresas e diminuir o risco de contaminação negativa de culturas, isto é, serem disseminadas práticas que poderiam afetar negativamente os resultados.

Outro aspecto enfocado pelos gerentes A e B diz respeito aos focos de contracultura que vez por outra se apresentam no *site* trazidos por pessoas, via de regra, ligadas ao sindicato dos trabalhadores. Segundo os relatos desses gerentes, na maioria das vezes estes trabalhadores não possuem argumentos consistentes para embasar sua contrariedade, ficando notório que existem questões político-ideológicas envolvidas. Em particular, os entrevistados afirmam que alguns líderes sindicais tentam instigar os trabalhadores a entrarem em conflito com as empresas, questionando, por exemplo, a alimentação servida no restaurante ou o tempo de espera para atendimento no centro médico. Segundo os entrevistados, manifestações típicas desses líderes sindicais poderiam ser ilustradas com frases como as seguintes: “puxa, as empresas com premiações, certificações e reconhecimento internacionais e nos servem esta comida de baixa qualidade”, ou “os médicos tranquilos e confortáveis em suas salas enquanto nós trabalhadores doentes, com dor, temos que esperar mais de 30 minutos para ter atendimento”.

Cabe destacar que em Gravataí existe um sindicato único para todo o CIAG, filiado à Força Sindical, que estabeleceu com o complexo um contrato coletivo de trabalho pioneiro, tendo como inovação um prazo de vigência de cinco anos e contemplando questões como, por

exemplo, banco de horas. Assim sendo, anualmente, são discutidas as cláusulas econômicas do contrato e quinquenalmente são tratadas as cláusulas sociais.

4.8 Objetivos

Muitos dos objetivos do CIAG são definidos de forma colegiada por comitês que contam com representantes de todas as empresas. As metas devem ser perseguidas por todas as empresas que o compõem, sendo elencados a seguir alguns exemplos:

a) Comitê de Qualidade:

- define o número máximo de peças defeituosas por milhão de componentes entregues;
- define a quantidade mínima de peças para estoque de segurança. Caso haja algum tipo de problema de qualidade com o lote de peças entregue pelo fornecedor e que se encontra em uso na linha de montagem do cliente, este imediatamente é substituído por itens do lote de segurança, impedindo que ocorra paralisação no processo produtivo. Esse estoque de segurança fica sempre localizado nas instalações das empresas sistemistas;
- estabelece quais os treinamentos indispensáveis para os funcionários operacionais e ligados ao sistema de qualidade do Complexo;
- indica o número máximo de reclamações formais que o fornecedor pode receber da montadora;
- define os planos para controle das peças em produção, para que não sejam enviadas peças defeituosas para a linha de montagem. Há barreiras de qualidade,

dentro das fábricas dos fornecedores, que identificam produtos não-conformes, sendo que nas auditorias feitas regularmente pelo cliente nas empresas sistemistas, não podem ser encontradas peças defeituosas entre aquelas liberadas pelo fornecedor para abastecer a linha de montagem da montadora.

Os fornecedores também participam de reuniões extraordinárias de qualidade sempre que algum item referente à qualidade da peça fornecida esteja impactando no produto final, trabalhando juntamente com a montadora na resolução dos problemas. Existem também reuniões ordinárias de qualidade que ocorrem mensalmente dentro do comitê de qualidade e que visam a troca de experiências entre todas as empresas.

b) Comitê de Políticas de Pessoal:

- elabora e divulga a missão do CIAG, fazendo o acompanhamento e avaliação da mesma por meio de auditorias internas e externas realizadas periodicamente;
- define os valores do complexo e faz sua divulgação. Cada membro do comitê assume o compromisso de divulgar dentro de sua unidade fabril os valores definidos pelo grupo;
- estabelece os objetivos de segurança do trabalho para o local, controla seu atingimento e compartilha as boas práticas preventivistas;
- define calendário para realização de reuniões de segurança do trabalho e caminhadas de segurança que são realizadas mensalmente no complexo. Monitora por meio de auditorias o centro médico e o refeitório, determinando objetivos de atendimento e prestação de serviços;
- determina os objetivos de redução do índice de absenteísmo do *site*.

c) Comitê de Meio-Ambiente:

- estabelece indicadores de redução na geração de resíduos industriais;
- define indicadores de redução de consumo de energia elétrica e água;
- promove campanhas contra o desperdício e má utilização dos recursos naturais;
- controla a coleta seletiva e faz campanhas de conscientização;
- proporciona treinamentos sobre preservação ambiental para as pessoas que trabalham no complexo.

4.9 Mecanismos de Avaliação Organizacional do CIAG

Neste tópico, pretende-se descrever como são avaliadas as empresas do CIAG no que se refere aos objetivos traçados pelas companhias individualmente e pelos diversos comitês existentes. Não existe uma avaliação específica da cultura organizacional. Entretanto, através das avaliações descritas neste item é verificado se as empresas do complexo estão atingindo sua missão e, conseqüentemente, gerando os resultados esperados. É através do sucesso do empreendimento e da disseminação das práticas tidas como corretas que se forma a cultura organizacional e as pessoas começam a formar valores que se enraízam e espalham por toda a corporação.

Na Figura 9 são apresentadas as formas de avaliação e as estratégias que o complexo adota para que as falhas não voltem a ocorrer.

COMO É FEITA A AVALIAÇÃO E CORREÇÃO DE ERROS NO CIAG	Gestores GM			Gerentes Empresas Sistemistas								
	I	II	III	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Auditorias internas e externas das empresas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avaliação do cliente				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoramento dos indicadores definidos pelos comitês do CIAG e acompanhamento dos planos de ação para controlar desvios ocorridos		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Treinamento		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Figura 9 – Como o CIAG se Avalia e Corrige Possíveis Erros

Cada empresa, por possuir certificações internacionais ambiental e de qualidade, é obrigada a realizar auditorias externas, feitas por organismos independentes, que avaliam se os objetivos que a empresa se propôs a executar estão sendo atendidos. Caso haja alguma não-conformidade, esta é assinalada e a empresa estabelece um plano de ação para corrigi-la, o que inclui as medidas adotadas para que o erro não volte a ocorrer. Após o prazo acordado entre o órgão certificador e a empresa, é feita uma nova avaliação e, caso a ação tenha sido eficaz, encerrada a pendência.

Além disso, o fornecedor periodicamente verifica o funcionamento do seu próprio sistema, realizando auditorias com seus próprios funcionários. São as chamadas auditorias internas, nas quais pretende-se ter o mesmo rigor utilizado no caso das auditorias externas. Tanto os gestores da GM quanto dos sistemistas destacaram que nas auditorias internas realizadas por suas corporações os indicadores das empresas do complexo têm superado todas as expectativas, tornando-se *benchmarks* em suas corporações.

O cliente (GM), vez por outra, remete seu corpo de profissionais para verificar se tudo aquilo que foi combinado entre fornecedor e montadora está efetivamente ocorrendo. Por exemplo, é verificado se o estoque de segurança efetivamente conta com o número de peças combinado ou se os embarques estão ocorrendo dentro dos prazos convencionados.

No caso do processo logístico, a própria GM envia um formulário de pesquisa aos sistemistas, solicitando sua avaliação no que diz respeito ao cumprimento dos prazos para solicitação de peças e a frequência das coletas.

No que tange às metas definidas pelos vários comitês, quando ocorrem suas reuniões, cada empresa do site apresenta seus indicadores e caso algum não esteja dentro dos objetivos traçados, na própria reunião já é apresentado o problema que gerou o baixo desempenho e o plano de ação para corrigir a falha e evitar que ela volte a ocorrer. Por exemplo, se houve um acidente de trabalho em uma das empresas, ela irá apresentar na reunião de segurança as medidas adotadas para evitar que acidentes semelhantes voltem a ocorrer. Esta informação é compartilhada com todo o grupo de empresas do *site*, que podem dar sugestões para melhorar o sistema da empresa e ao mesmo tempo podem adotar medidas em suas próprias companhias para que fatos semelhantes aos narrados não ocorram dentro de suas instalações.

Como medida preventiva e ao mesmo tempo corretiva, em função do não atingimento de metas, são ministrados treinamentos coletivos, envolvendo diversas empresas do site, sobre assuntos das áreas de qualidade, meio ambiente, recursos humanos, logística e produção.

De acordo com o gerente da empresa H, o fato da planta da GM de Gratavaí ter sido avaliada por auditores externos internacionais, que prestam serviços globais para a montadora, e ter sido considerada *benchmark* dentro da corporação em produtividade e qualidade, reforça a idéia de que o CIAG é modelo dentro da GM para futuros empreendimentos similares. Esse entrevistado atribuiu o resultado à cultura organizacional implantada no complexo e aos altos níveis de exigência que a montadora tem para com ela e seus fornecedores.

Já os gerentes das sistemistas B e C ressaltaram o fato dos fornecedores estarem sempre focados nas necessidades de seu único cliente do complexo, tentando torná-lo cada vez mais competitivo, o que, no entender deles, ajuda em muito na obtenção dos resultados pretendidos.

No mesmo sentido, o gerente da empresa G relatou que os constantes treinamentos, dados às pessoas que trabalham no complexo, somados aos objetivos estabelecidos pelos comitês, fazem com que as empresas do CIAG tenham baixos índices de acidentes de trabalho se comparados às médias de empresas do mesmo segmento de mercado, bem como bons indicadores de melhoria contínua (com a participação ativa dos funcionários nas sugestões apresentadas), estoques reduzidos, altos índices de qualidade e ótimos índices de produtividade. Como exemplo, os gastos com a garantia dos veículos foram reduzidos em mais de 40% entre 2002 e 2005.

4.10 Meios de Disseminação da Cultura Organizacional

Quanto às formas de disseminação da cultura organizacional, sintetizadas na Figura 10, verifica-se que a unanimidade dos entrevistados relata a importância dos comitês de trabalho, figurando este item como o mais importante para a transmissão dos conceitos que se pretendem ter presentes em Gravataí.

MECANISMO	Gestores GM			Gerentes Empresas Sistemistas								
	I	II	III	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comitês	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Internet (site do Complexo)	X	X	X	X			X		X	X		X
Jornal Interno		X			X		X					X
Palestras			X			X			X	X	X	
Reuniões		X		X		X		X	X	X	X	
Treinamentos	X	X	X		X	X		X	X			X
Eventos coletivos (SIPAT, Master Safety)		X	X	X	X		X		X	X	X	X

Figura 10 – Mecanismos de Disseminação da Cultura Dentro do CIAG

Conforme já explicado, são os comitês que estabelecem os indicadores que servirão para monitorar as metas estabelecidas para o complexo. Também é por meio deles que ocorre o compartilhamento de informações, difundindo as melhores práticas entre as empresas do local.

Segundo relatou o dirigente I da General Motors, uma das maiores preocupações na concepção deste novo modelo de fabricar carros era evitar que as empresas começassem a empregar apenas e tão somente suas culturas organizacionais, visando atingir objetivos específicos, onde cada organização visasse apenas seus próprios interesses. Esta situação seria extremamente perigosa, pois os conflitos surgiriam em profusão e nenhuma das companhias instaladas no parque industrial teria interesse em ajudar suas co-irmãs e compartilhar conhecimentos. Assim sendo, esse gerente destacou que os comitês foram a forma encontrada pela General Motors para a formação de uma cultura organizacional comum no complexo industrial.

Já o gerente da empresa sistemista H, acrescentou que, a partir do momento em que as pessoas se reúnem, trocam experiências, discutem caminhos a serem seguidos, estão formando uma cultura. Segundo o relato daquele gerente, na primeira semana de trabalho, a maioria dos funcionários já expressa perceber a diferença entre trabalhar no complexo e em outros locais.

O gerente da empresa sistemista I e o dirigente III da GM, além de reforçarem que os comitês tiveram grande relevância na formação da cultura do complexo, salientaram que atualmente seu papel principal é o de gerenciamento da cultura, não permitindo que ela seja esquecida.

O diretor II da GM afirmou que além de facilitar a operação em harmonia entre montadora e fornecedores, os comitês são responsáveis pela solução de 90% ou 95% dos problemas relevantes que ocorrem no complexo, sendo realizadas reuniões extraordinárias quando necessário. Por exemplo, havendo uma queda na demanda, é convocada uma reunião com a participação dos membros dos comitês de produção e recursos humanos, para decidir se o CIAG irá reduzir a jornada normal de trabalho, se dará alguns dias de descanso remunerado aos trabalhadores, ou ainda, se fará as duas coisas.

O site do Complexo na internet foi mencionado por oito entrevistados, que ressaltaram a sua função de informar e esclarecer dúvidas, como por exemplo, a forma de acesso de visitantes, a política ambiental do CIAG e as regras de trânsito do local. Entretanto, os entrevistados destacaram que esta ferramenta poderia ser mais bem utilizada, compartilhando, entre as pessoas que trabalham no local, o conteúdo de sua área restrita onde todas as melhorias implantadas pelas empresas, em várias áreas, estariam elencadas.

Há também um jornal interno, conforme mencionado em quatro depoimentos, que além de divulgar fatos do cotidiano do complexo, resalta marcos históricos, como por exemplo, a fabricação de certo número de carros, ou a quantidade de dias sem acidentes no local. Esse jornal também costuma incluir artigos que versam sobre questões relativas à saúde, segurança do trabalho, meio ambiente e trabalho em time.

Os meios de comunicação existentes no CIAG são avaliados como insipientes pelos gestores das empresas A e B, que enfatizaram ser esta uma lacuna que precisa ser preenchida, pois as informações acabam não chegando de forma uniforme a todas as empresas. Segundo esses gestores, a necessidade de comunicação via telefone deveria ser reduzida, visto que não

é a mais eficaz nem a menos custosa. Um sistema de intranet ou de rádio móvel seriam bem vindos. Além disso, aqueles gerentes relataram que existe falha na comunicação visual do site, em virtude da pequena quantidade de painéis informativos espalhados em áreas comuns a todas as empresas. Uma vez que o sistema de manufatura do CIAG está embasado no modelo Toyota de produção e este modelo prevê que a comunicação visual é fundamental para o seu sucesso, é imprescindível que o complexo tenha uma boa forma de comunicação visual.

As palestras que ocorrem sistematicamente no complexo, enfocando os mais diversos assuntos, como qualidade, normas ambientais e saúde do trabalhador, foram indicadas por cinco entrevistados. Os treinamentos promovidos pelo CIAG ou por grupos de empresas, versando sobre tópicos relacionados às atividades diárias dos trabalhadores, foram abordados em oito relatos como sendo fundamentais para difusão da linguagem e dos conceitos de manufatura enxuta no complexo.

Um dos treinamentos mais importantes no CIAG é o de integração admissional, com sete módulos. Dada sua relevância como meio inicial de disseminar a cultura junto aos trabalhadores, a seguir é exposto o resumo deste treinamento, cuja duração média é de 40 horas por funcionário. Cada módulo tem carga horária de aproximadamente 5 horas.

- Módulo de integração: são apresentados os vínculos que devem existir no site, isto é, o espírito de time deve prevalecer, a importância de cada membro para o sucesso do grupo, a necessidade do compartilhamento de informações e a manutenção do entusiasmo constante. Também são abordados os fatores que influenciam a eficácia do relacionamento interpessoal, quais sejam: atenção,

concentração e memória; espontaneidade e criatividade; empatia; saber ouvir; confiança e lealdade e respeito mútuo.

- Módulo com a filosofia do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí: nesta parte de treinamento, é apresentada a missão do Complexo, os objetivos da competência organizacional, que são: segurança; desenvolvimento de pessoas; agilidade e flexibilidade; custos competitivos; produtos atrativos e resposta adequada ao cliente. Durante a apresentação, deixa-se claro aos participantes que se estas metas forem alcançadas, o cliente estará sendo atendido. O conceito proposto no empreendimento de Gravataí prevê: sentido de união; relações de longo prazo; uniformidade de conceitos e práticas administrativas; comunicação e troca de experiências e decisão conjunta por meio de um colegiado formado pelos comitês.
- Módulo de Padronização: refere-se aos padrões estabelecidos no site, isto é, sinais, terminologias empregadas, princípios, métodos e processos de trabalho. É enfatizado que a padronização previne o retrocesso e serve de base para novas melhorias.
- Módulo de Qualidade: define qualidade como sendo aquilo que o cliente percebe ser aceitável para atingir seus requisitos, é o esforço integrado de todas as empresas para assegurar que os carros produzidos em Gravataí excedam as expectativas do cliente e proporcionem retorno financeiro para todas as empresas do Complexo. São abordadas as causas da não qualidade e tratados dos métodos

- para produzir com qualidade (por exemplo, dispositivos à prova de erros e andons).
- Módulo do menor tempo de execução: discute como reduzir o ciclo de atendimento do pedido, disponibilizando o produto para o cliente e recebendo seu pagamento no menor tempo. A otimização das atividades produtivas e das áreas de apoio, pode ser obtida, por exemplo, através de simplificação dos processos, troca rápida de ferramentas e da manutenção produtiva total (TPM).
 - Módulo de Melhoria Contínua: nesta parte do treinamento, são abordados métodos de solução de problemas tais como, o ciclo PDCA e 5 porquês.
 - Módulo de Segurança do Trabalho: é enfatizado o compromisso das empresas na proteção da saúde e segurança de cada pessoa que trabalha no Complexo. É salientada a importância de relatar quase-acidentes e atos e condições inseguras, visto que esses eventos são muito mais frequentes do que os acidentes e ainda permitem a adoção de medidas preventivas. Também são enfatizadas as atitudes positivas para a segurança, quais sejam: prevenção; atenção/concentração; observação ampliada, isto é, não restrita apenas a sua área de trabalho; cuidado com o outro; organização; pró-atividade; disciplina; postura e confiança/compromisso.
 - Módulo de Comprometimento das Pessoas: trata dos requisitos para formação de um time de trabalho, quais sejam: pessoas qualificadas e motivadas, sinergia participativa, método de trabalho, definição de papéis e responsabilidades,

definição e mensuração do desempenho desejado, processos de comunicação eficazes. Trata também da arte de se expressar e de saber ouvir.

As reuniões de trabalho, que congregam times operacionais para execução de atividades definidas pelos comitês de qualidade, logística, RH, meio ambiente, segurança do trabalho, entre outros, foram indicadas por sete dos entrevistados como sendo um dos mecanismos para difusão da cultura no site.

Os gerentes das empresas sistemistas B e F destacaram que embora os treinamentos e reuniões de trabalho visem o atendimento aos objetivos comuns do complexo, muitas vezes, falta comprometimento por parte de algumas empresas, que envolvidas em suas atividades internas acabam não enviando pessoas para participarem das palestras, treinamentos e trabalhos realizados por estes times operacionais. Esses gerentes salientaram que também a GM poderia buscar mais a realização de trabalhos em time e que muitas vezes os trabalhos eram realizados somente por imposição ou necessidade premente e não naturalmente, como deveria ser. Como exemplo, citaram que alguns treinamentos sobre gestão ambiental são realizados sem que haja explicação por parte da GM sobre as razões para sua realização.

Outro exemplo citado foi o da constituição do sub-comitê de comunicação, que tinha por objetivo coletar e redigir matérias para o jornal do CIAG. Os membros desse comitê, talvez por não visualizarem as vantagens do trabalho que estavam realizando, ou talvez por não terem recebido as orientações devidas, acabaram por se dispersar. Isso fragilizou o grupo e deixou o encargo que lhe havia sido atribuído para a empresa gerenciadora do condomínio, a qual teria mais dificuldades para obter informações em comparação aos representantes das empresas que participavam do sub-comitê.

Dentre os eventos coletivos que congregam pessoas para que compartilhem dos mesmos valores culturais, tanto os gestores da GM, quanto os das sistemistas, destacaram os seguintes:

- A SIPAT (semana interna de prevenção de acidentes de trabalho), que congrega todas as empresas do complexo. Com o advento da SIPAT integrada a maioria das empresas não tem mais a sua SIPAT individual;
- *Master Safety* ;
- *Safety Walk*;
- Semana do meio ambiente;
- Comemoração pelas conquistas alcançadas. Em produção, por exemplo, a fabricação do Celta 100.000, 200.000, 300.000. Em qualidade, um exemplo diz respeito às celebrações pelos menores índices de carros fabricados com algum tipo de defeito;
- Campanhas realizadas no local para diminuição do consumo de energia elétrica e de água;
- *Open House* – evento em que, num determinado dia, montadora e sistemistas abrem as portas de suas fábricas para visita de amigos e familiares de seus funcionários;

- Palestras e treinamentos desenvolvidos para todas as pessoas que trabalham no complexo;
- Feiras de negócios e oportunidades – desenvolvidas interna e externamente com o objetivo de estreitar negócios entre as próprias empresas do complexo e com eventuais fornecedores comuns.

4.11 Auto-Imagem do CIAG

Para os dirigentes entrevistados, a cultura organizacional existente no local é facilmente percebida e valorizada por pessoas que o visitam.

O diretor I da GM, que até 2005 somente em casos eventuais visitava Gravataí, pois trabalhava na matriz da empresa no Brasil, localizada em São Caetano do Sul (SP), relatou que “ao visitar o complexo, tinha a impressão de estar fora de um ambiente automotivo, pois as fábricas eram mais tranquilas, parecendo que tudo caminhava conforme o planejado, não existindo correria, era uma estrutura diferenciada. Todas as pessoas usavam o mesmo uniforme, parecendo que pertenciam a uma mesma empresa.”

Os dirigentes II e III da GM realçaram as visitas constantes do comando maior da GM Corporation, com a presença dos principais executivos de cada setor da empresa e a forma como eles manifestaram seus sentimentos com relação ao sistema cultural existente em Gravataí. Segundo os entrevistados, os profissionais do exterior ficaram impressionados com o bom relacionamento existente entre fornecedores e montadora, entre os trabalhadores do complexo e o entusiasmo destes no desempenho de suas funções. Estes mesmos entrevistados

salientaram que embora as plantas da General Motors de São Caetano do Sul e de São José dos Campos operem basicamente com os mesmos fornecedores de Gravataí, os resultados são completamente diferentes.

Para os dirigentes das empresas sistematizadas, o grande diferencial do complexo industrial de Gravataí, com relação a modelos semelhantes, como os da VW de Resende (RJ) e de São José dos Pinhais (PR), da Ford de Camaçari (BA) e até comparando com outras unidades e projetos similares da própria GM (por exemplo, *Yellow Stone*, nos EUA) é o bom relacionamento e a participação na tomada de decisões que ocorre em Gravataí, entre montadora e fornecedores.

O gerente da empresa C relatou que seria muito interessante que a experiência de Gravataí fosse absorvida também pela área comercial da GM, que fica em São Caetano do Sul (SP), haja vista que com isso se poderia criar uma parceria muito mais forte entre montadora e fornecedores. Essa percepção foi justificada pelo fato de que, quando existe uma cotação de preços, para fornecimento de novos itens, muito embora as empresas do complexo tenham excelente conceito junto à montadora, acabam concorrendo com empresas que não possuem o mesmo desempenho e estrutura, sendo que a área comercial da GM leva em conta apenas o fator preço. De acordo com seu relato, apesar das constantes visitas do comando maior da corporação GM à Gravataí, seus dirigentes ainda não conseguiram visualizar que, se seguirem o exemplo do relacionamento operacional de Gravataí, estarão dando um passo muito importante para se aproximarem do bom relacionamento existente entre a Toyota e seus fornecedores, empresa na qual o fornecedor é visto como parceiro de longuíssimo prazo e que não busca o preço menor, mas o melhor custo.

Tanto o diretor I da GM quanto os gerentes das empresas F e I, fizeram questão de destacar que a cultura do Rio Grande do Sul contribuiu para o sucesso do modelo. Na opinião dos executivos, as pessoas são orgulhosas por pertencerem a um povo guerreiro que gosta de enfrentar desafios, sendo que a comunidade parece orgulhosa em ter uma montadora no Estado.

Com relação ao nível de devoção e sentimento de orgulho dos funcionários por pertencerem ao empreendimento, todos os entrevistados manifestaram o entendimento de que acreditam que a maioria das pessoas gosta de trabalhar no complexo. Foi ressaltado que o estigma de empreendimento bem sucedido, realizado por profissionais de alto nível se disseminou pelo mercado de trabalho. Como exemplo, os entrevistados citaram que muitos funcionários usam a camisa do CIAG mesmo quando estão passeando pelas ruas do município de Gravataí, pois isto os torna referenciais.

O gerente da empresa H, que participa do concurso das cem melhores empresas para trabalhar do Brasil, realizado pela revista Exame, afirmou que nas pesquisas realizadas periodicamente na empresa, este sentimento de orgulho e contentamento por pertencerem a um projeto vencedor é reiteradamente manifestado. O diretor de operações da GM relatou que nas reuniões de cafezinho, em que participam normalmente dez funcionários por dia, constantemente ouve das pessoas manifestações de orgulho por pertencerem a uma empresa que tem um conceito mundial de eficiência.

Cabe destacar que o possível sentimento de orgulho dos funcionários, conforme relatado pelos superiores, não necessariamente está associado à satisfação com as condições de trabalho, assunto não investigado nesta dissertação. De acordo com Ferreira (2006), as

implantações de manufatura enxuta costumam implicar simultaneamente em benefícios (por exemplo, maiores oportunidades de participação) e prejuízos aos trabalhadores (por exemplo, maior estresse e intensificação do trabalho). Por exemplo, Lewchuk, Stewart e Yates (2001), em pesquisa de qualidade de vida no trabalho realizada junto a unidades da General Motors no Canadá e no Reino Unido, identificaram baixos índices de satisfação dos funcionários em relação a questões como autonomia e ritmo de trabalho.

4.12 Símbolos de Identificação do Grupo

No caso em estudo, vários termos e expressões que evidenciam uma linguagem característica do *site* foram mencionados ao longo das entrevistas, como pode ser observado na Figura 11.

LINGUAGEM E MODO DE PENSAR COMUNS	Gestores GM			Gerentes Empresas Sistemistas								
	I	II	III	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Jargões da indústria automotiva	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Expressões em inglês	X	X	X	X			X		X	X	X	X
Linguagem visual	X	X		X	X	X	X			X	X	
Comunicação eletrônica		X	X		X	X		X	X		X	X
Conceitos da manufatura enxuta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 11 – Linguagem e Modos de Pensar Comuns no CIAG

Conforme destacou o gerente da empresa sistemista C, termos e expressões que, em um primeiro momento, são totalmente estranhos às pessoas que iniciam suas atividades no complexo industrial, com o passar do tempo passam a ser familiares, não havendo necessidade de explicar o que se está dizendo. Isso é uma das evidências de que há uma cultura típica do local.

O gerente da empresa B relatou que além da comunicação verbal no CIAG, há também uma forma peculiar de comunicação eletrônica em que todas as ordens de produção

são enviadas pela montadora para os fornecedores por meio de sistemas de informação eletrônicos interligados 24 horas por dia. Além disso, todas as empresas possuem dispositivos visuais que apresentam indicadores de seus sistemas de qualidade (por exemplo, problemas recentes ocorridos, metas alcançadas, cuidados com itens que normalmente apresentam problemas), de produção (por exemplo, metas de fabricação para o dia, as pessoas capacitadas a operar determinados equipamentos), e de acidentes no trabalho (por exemplo, um quadro com uma cruz verde instalada em cada empresa ou setor mostra o número de acidentes ocorridos no dia, no mês e no ano).

Os gerentes das empresas A, D, F, G, H e I, realçaram a existência dos termos utilizados na indústria automobilística e aqueles em inglês, disseminados pela montadora, que hoje são utilizados cotidianamente por todas as pessoas que trabalham no CIAG. Dentre esses termos destacam-se:

- *Master Safety* – Reunião mensal de segurança do trabalho;
- *Safety Walk* – Caminhada de segurança do trabalho;
- PPAP (*Production Part Approval Process*) – Validação dos processos de produção e qualidade de determinada peça;
- *Run at Rate* – Certificação da capacidade de produção das empresas;
- *Go Fast* – Ferramenta utilizada na solução de problemas;

- *Dolly* – Carrinhos utilizados para transporte dos itens produzidos pelos fornecedores até a linha de montagem da General Motors;
- Kanban eletrônico – corresponde ao já citado sistema de solicitações de peças, através de sistema integrado;
- *Set up* – Sistema de troca rápida de ferramentas;
- QSB (*Quality Systems Basics*) - Sistema de gerenciamento da qualidade idealizado pela GM;
- PRRs (*Problem Report and Resolution*) - reclamações formais da GM sobre problemas de qualidade nas peças fornecidas.

No CIAG, também existem outros símbolos que identificam o grupo e que podem ser vistos em toda a parte. Como já destacado, as pessoas de todas as empresas utilizam o mesmo uniforme, sendo que a única diferença é o logotipo da empresa no bolso da camisa. Os funcionários têm suas refeições em restaurantes que possuem a mesma configuração física e têm o mesmo prestador de serviço fornecendo a alimentação, que é a mesma para todas as pessoas que lá exercem suas atividades laborais.

Além disso, conforme relatou o gerente H, há uma política de benefícios muito parecida entre as empresas, como por exemplo: o mesmo plano de assistência médica, um único centro médico, instalado na área social do complexo, para atender a todas as pessoas

que trabalham no empreendimento, um programa de participação nos resultados que é negociado coletivamente entre CIAG e sindicato.

4.13 A Participação das Empresas na Tomada de Decisões do Site

Todos os entrevistados relataram que a tomada de decisões no site é participativa em maior ou menor grau, conforme a natureza do assunto em questão. O diretor I da GM destaca que somente agindo com transparência os resultados propostos para o complexo serão alcançados, salientando os comitês como evidência da participação de representantes de todas as empresas na condução dos assuntos relacionados ao local.

Já o diretor II da GM enfatizou como uma das principais vantagens do complexo o fato de haver no local uma comunicação rápida e efetiva, sendo que os funcionários das empresas sistemistas são tratados como se fossem trabalhadores da GM. Assim sendo, quando existe um problema na linha de produção, por exemplo, quase que imediatamente os parceiros de site são chamados e a pendência é resolvida rápida e eficazmente. De fato, este é um dos requisitos do sistema *just in time* e assim deveria ocorrer em todas as empresas que utilizam a manufatura enxuta em seu processo produtivo. O diretor II citou o exemplo da quebra de um equipamento de solda de um dos fornecedores, o que impediria sua produção normal. Nesse caso, foi convocada uma reunião com a participação de membros de todas as empresas e uma delas possuía equipamento similar, que estava subutilizado. Assim sendo, essa empresa ofertou suas instalações para que o trabalho lá fosse realizado e a linha não sofresse falta de continuidade. Cabe mencionar que apesar desta avaliação bastante positiva do dirigente da GM, conforme já comentado anteriormente no item 4.10, os gerentes das sistemistas A e B entendem haver espaço para melhoria de comunicação no complexo.

O gestor III da GM afirmou que em toda sua experiência profissional não encontrou um ambiente onde as decisões fossem tomadas de forma tão participativa quanto no CIAG. Ainda sobre os comitês, esse gerente relatou que cada um tem pelo menos um representante de cada empresa e o que se espera é que este profissional contribua com sugestões e experiências que possam levar o grupo a direcionar o CIAG para o caminho do sucesso. Ele exemplificou sua opinião dizendo que, até mesmo quando há uma necessidade adicional de volume de produção, os fornecedores são chamados para opinar sobre as alternativas tais como trabalhar mais um sábado, ou fazer horas extras durante a semana.

Os diretores II e III da GM, consideram que a liderança da montadora procura ser ao máximo participativa, procurando, através do convencimento, encontrar os melhores caminhos para o complexo. Tais diretores fizeram questão de destacar que muitas empresas tiveram crescimento em algumas áreas (por exemplo: segurança do trabalho), por acreditarem nas idéias preconizadas pela GM e implantá-las em suas fábricas.

Os gerentes das empresas sistemistas foram um pouco mais comedidos, em comparação aos dirigentes da GM, estimando que em 80% dos casos a gestão é participativa. Entretanto, quando existe algum tipo de comprometimento do negócio, ela é impositiva. Vários desses gerentes citaram o exemplo da obrigatoriedade de manter um estoque de segurança de peças e componentes. Contudo, eles relataram que este fato não representa problema de relacionamento, pois o empreendimento é da GM e existem questões de condução do projeto que ela não negocia, o que na opinião deles é normal.

O gerente F relatou que em alguns comitês a participação das empresas sistemistas é pequena, sendo as decisões impostas pela GM. Como exemplo, ele destacou que o comitê de

políticas de pessoal poderia buscar inovações das práticas trabalhistas, com uma composição de remuneração contando com salários variáveis, tendo uma parcela significativa deste atrelada ao cumprimento de metas.

Cabe destacar que as relações entre montadora e fornecedores estão formalmente definidas em um contrato padrão, isto é, existe um contrato de fornecimento cujos termos são basicamente os mesmos para todas as empresas que compõem o CIAG. Tal contrato foi exaustivamente discutido e negociado entre todas as partes envolvidas e nele estão assinaladas as regras básicas de convívio dentro do complexo. Neste contrato, existe um compromisso recíproco, sendo que o fornecedor só pode fornecer peças produzidas em sua planta de Gravataí para a corporação GM e, em contrapartida, a GM só pode comprar tais itens daquele fornecedor. O prazo de duração destes contratos é de cinco anos, momento em que são reavaliados, existindo a possibilidade, embora remota, de haver substituição do fornecedor.

No que diz respeito à condução do CIAG, o contrato destaca que todas as decisões que envolvam o complexo como um todo, como por exemplo, um investimento na construção de um centro de eventos na área social, devem ser discutidas e aprovadas ou reprovadas por maioria de votos.

O contrato também impõe multa aos fornecedores no caso de parada de linha em razão de problemas de abastecimento gerados por estes. Entretanto, na prática, isso não ocorre. O relacionamento e o respeito entre as empresas fazem com que, mais do que o contrato expresso, prevaleça o acordo tácito e o bom senso na busca de soluções para o problema gerado.

As pessoas com funções na alta administração da GM de Gravataí também mereceram destaque nas entrevistas realizadas com os gerentes das empresas sistemistas. Os profissionais das empresas F, H e I, mencionaram que o diretor de operações e o gerente de materiais que faz a interface da GM com os sistemistas tiveram papel importante na construção de um ambiente integrado de trabalho, favorável ao trabalho em time e ao desenvolvimento de praticas benéficas a todas as empresas que compõem o empreendimento.

Em poucas situações a GM impõe de forma autocrática a linha de conduta para o local, mesmo porque, na palavra de seu diretor de operações, “verificamos que algumas empresas têm práticas melhores do que as da GM. Nós temos vários exemplos de aprendizado ao longo destes seis anos, implantamos muitas melhorias em nossa planta como fruto do aprendizado que tivemos com os sistemistas”.

Outra evidência da cultura participativa existente é o fato de que a montadora incentiva o acesso de profissionais das empresas sistemistas às suas instalações. Conforme relataram os gerentes das empresas sistemistas A e D, em Gravataí, em função do relacionamento e do fácil acesso que se tem à montadora, pode-se resolver a maioria dos problemas sem a necessidade de envolvimento das áreas de suporte situadas em São Paulo. Esses gerentes citaram o exemplo da ferramentaria da GM, que muitas vezes realiza serviços para os sistemistas com qualidade, rapidez e, na maioria das vezes, sem custo. Outro exemplo relatado foi relativo aos empréstimos de componentes ou insumos necessários à produção que ocorrem com frequência entre as empresas.

A cultura de participação também está evidente nas negociações dos termos dos acordos coletivos de trabalho. O comitê de políticas de pessoal indica os representantes da

comissão patronal que negocia com o sindicato dos trabalhadores e comissões de trabalhadores. Em particular, nestes acordos é negociado anualmente o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Com base nos resultados obtidos pelas empresas, há a concessão de um pagamento pecuniário como reconhecimento pelo empenho dos trabalhadores. Os indicadores que servem de base ao PPR são os mesmos para todo o Complexo Industrial Automotivo, quais sejam:

- Produção: há um número único para todas as empresas, baseado no volume anual de carros que deve ser produzido para atendimento das necessidades de mercado, por exemplo, 160.000 carros/ano. Este indicador equivale a 60% do prêmio concedido;
- Qualidade: todas as empresas possuem metas de qualidade que valem 30% do prêmio concedido. Tais metas são avaliadas segundo quatro componentes: redução da geração de sucata, diminuição do retrabalho, menor número de peças discrepantes entregues ao cliente, redução do número de reclamações do cliente. Cada empresa pode ter de um a quatro desses componentes no indicador de qualidade, dependendo dos objetivos da empresa naquele ano. Por exemplo, uma empresa que teve um número elevado de geração de sucata em um ano, pode tentar negociar este como o componente do item qualidade, para o ano seguinte;
- Absenteísmo: a redução do índice de absenteísmo é buscada em todo o complexo e por esse motivo ele faz parte integrante do PPR e representa 10% do prêmio.

Durante as negociações entre sindicato e comissões patronal (formada por cinco membros eleitos pelo comitê de políticas de pessoal) e de trabalhadores (formada por pelo menos um representante de cada empresa do site) são discutidas e negociadas as metas dos indicadores de cada empresa individualmente (com exceção da meta de produção), bem como os prêmios que serão pagos caso sejam alcançados 80%, 100% ou 120% dos objetivos traçados.

Todos os entrevistados destacaram que embora a gestão das áreas e assuntos comuns ao condomínio seja participativa, existe um alto grau de autonomia na gestão interna das unidades fabris das empresas sistemistas.

Esse aspecto, de suma relevância, diz respeito à cultura individual de cada empresa. Ficou claro, no transcurso dos depoimentos dos entrevistados, que os fornecedores possuem independência administrativa, mantendo sua identidade e não ferindo os interesses comuns. São exemplos de decisões sobre as quais as empresas possuem autonomia, as seguintes: número de pessoas necessário em seu quadro administrativo e operacional para desenvolver suas atividades, modelos de dispositivos à prova de erros, automatização ou não de seus processos produtivos. Além disso, há termos e expressões próprios de cada organização, nos setores de qualidade e produção.

Embora todos os gerentes sistemistas destaquem a autonomia existente em suas plantas, os gerentes das empresas F e H vão além e enfatizam que a identidade cultural dos fornecedores é preservada, sendo que em sua área privativa cada fornecedor pode fazer tudo o que entende necessário para desenvolver suas atividades. Esses entrevistados, cujas empresas também possuem unidades fabris no consórcio modular da Ford, instalado em Camaçari, na

Bahia, baseados em indicadores de suas corporações, fizeram uma comparação entre os dois modelos, lembrando que na Ford os fornecedores estão instalados dentro da fábrica da montadora e que, por esse motivo, perdem muito de sua cultura corporativa. De acordo com os entrevistados, na Ford da Bahia, embora todas as empresas estejam localizadas em um mesmo prédio, o relacionamento entre montadora e fornecedores não é tão bom, as pessoas não trabalham de forma tão integrada quanto em Gravataí, refletindo diretamente nos resultados das empresas.

No mesmo sentido, o gerente da empresa B, que possui unidade dentro da planta da VW em Resende/RJ, relatou que até mesmo para pintar as paredes da unidade fabril lá instalada há necessidade de pedir autorização para a VW.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Tendo em vista atingir o objetivo principal deste trabalho (identificar as principais características da cultura organizacional do CIAG) foram realizadas entrevistas com doze dirigentes do CIAG, sendo nove deles representantes das empresas sistemistas e três deles representantes da GM. Os resultados das entrevistas foram agrupados em uma estrutura de análise de dados composta por oito tópicos: (a) missão; (b) valores comuns; (c) objetivos; (d) auto-imagem do CIAG; (e) mecanismos de disseminação da cultura; (f) participação dos sistemistas na tomada de decisão; (g) símbolos de identificação do grupo; (h) mecanismos de avaliação organizacional.

Com base nos dados levantados, ficou claro que o CIAG foi concebido sob o pressuposto de que a cultura organizacional pode ser gerenciada, tendo sido conscientemente planejados diversos mecanismos para tanto. Em particular, ficou evidente a importância dos diversos comitês e sub-comitês, os quais são monitorados pelo conselho executivo. Aparentemente, essa abordagem tem sido eficaz, tendo em vista os novos investimentos recentemente realizados para ampliação daquele parque fabril.

Cabe destacar que a integração cultural foi fator de mudanças culturais nas empresas que compõem o complexo fato este que, normalmente, causaria resistência por parte do alto

comando das empresas e das pessoas que nelas trabalham. Para minimizar essa oposição, conforme visto, o processo de integração começou com uma seleção criteriosa dos fornecedores, que já possuíam cultura organizacional similar à planejada pela GM para Gravataí, sendo que, antes do complexo entrar em operação, os conceitos culturais foram bastante discutidos pelos comitês e, após seus membros chegarem a um consenso, os principais dirigentes de todas as empresas assumiram o compromisso de disseminar a cultura definida pelo grupo em suas organizações.

Outro aspecto relevante é o do respeito à cultura individual de cada empresa. Ficou claro, no transcurso dos depoimentos dos entrevistados, que existe uma grande autonomia das empresas em suas unidades fabris, isto é, cada companhia pode administrar sua unidade fabril da forma que considerar melhor, contanto que não prejudique os interesses comuns.

O aprendizado recíproco constatado em Gravataí revela que todas as empresas colheram bons frutos com a cultura implantada. A troca de experiências está fazendo com que as empresas instaladas em Gravataí tenham inúmeras oportunidades de crescimento.

Com base nos dados coletados ao longo do trabalho, foi possível identificar um conjunto de requisitos desejáveis para formação de uma cultura organizacional vencedora em complexos industriais similares ao existente em Gravataí, quais sejam:

- estar disposto a quebrar paradigmas;
- estabelecer consenso antes de decidir;
- traçar desafios claros e constantes ao grupo e dar suporte para que sejam alcançados;

- escolher com muito critério os parceiros que estarão ao seu lado;
- estabelecer um clima de respeito entre empresas e pessoas;
- respeitar as individualidades das empresas que participam do empreendimento;
- ter um sistema de gestão da cultura organizacional que busque constantemente as melhores praticas;
- contar com a participação efetiva de todas as empresas, que devem estar dispostas a se envolverem no processo de criação da cultura organizacional;
- ter líderes, da empresa âncora do projeto, que acreditem e suportem todas as ações acima descritas.

Também foi evidenciado que o sistema de produção enxuta (PE) funcionou como elemento unificador da cultura, visto que essa filosofia de produção implica em grande interdependência na cadeia de suprimentos, sendo que os efeitos de eventuais problemas se propagam rapidamente. Deste modo, a PE atua como um elemento que induz as empresas a colaborarem entre si.

Assim, embora existam espaços para melhoria, por exemplo, nas áreas de comunicação, de disseminação do sistema de produção enxuta, do relacionamento entre montadora e fornecedores na área comercial, o fato é que as unidades fabris de todas as empresas localizadas em Gravataí são referenciais dentro de suas corporações, alcançando os melhores indicadores de qualidade, produção e estoques. Tais resultados indicam que este é um modelo vencedor que tende a ser seguido nos próximos anos por empresas que pretendem adotar sistemas de arranjos industriais semelhantes.

Uma possível ameaça à manutenção deste modelo cultural vencedor é a rotatividade dos líderes locais, pois alguns dos novos gestores entram no CIAG sem conhecer os conceitos definidos anteriormente e por isso, não estão comprometidos a preservá-los.

Dentre as sugestões para estudos futuros, com base no que foi realizado nesta dissertação, propõe-se que uma análise similar seja conduzida junto aos trabalhadores do CIAG e representantes do sindicato dos trabalhadores, tendo em vista verificar até que ponto as percepções dos gerentes correspondem às percepções dos funcionários. Sugere-se também a realização de caracterizações da cultura organizacional em outros arranjos similares implantados na indústria automotiva brasileira nos últimos anos, tendo em vista propiciar uma base de comparação para os resultados obtidos nesta dissertação. O roteiro de entrevistas e a estrutura de análise de dados propostas no presente trabalho podem servir como ponto de partida para tais estudos. Além disso, pode ser realizado estudo visando construir uma estrutura básica para implantar um sistema cultural em arranjos industriais.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, Eric. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Makron Books, 2006.
- ADLER, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing Company, 1993.
- BASSI, Eduardo. *Globalização de Negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.
- CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado: painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CIAG – Condomínio Industrial Automotivo de Gravataí. *Histórico das empresas que o compõe*. Disponível em <<http://ciag.com.br>>. Acesso em: 16 set. 2005.
- CORBETT, Charles J.; BLACKBURN, J.D.; VANWASSENHOVE, L.N. *Partnership to Improve Supply Chains*. Sloan Management Review, 1999.
- DIAS, Ana Valéria Carneiro, SALERNO, Mario Sergio. *Construindo Competitividade por Meio da Organização do Desenvolvimento de Produtos Globais: proposições a partir de estudos de caso no setor automotivo brasileiro*. São Bernardo do Campo: Relações Trabalhistas, 2004.
- FERREIRA, C.F. *Diretrizes para Avaliação dos Impactos da Produção Enxuta sobre as Condições de Trabalho*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- FLEURY, M.T.L. Aprendendo a Mudar – Aprendendo a Aprender. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, p. 5-11, jul./set. 1995.
- FRAGA, Marcelo L. *Cultura Organizacional: “o caso do Banco BRC S/A.”*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M.; DONNELLY, James H. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

- HANDY, C. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOSFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences*. California: Sage, 1980.
- JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da Cultura Corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEWCHUK, W.; STEWART, P.; YATES, C. Quality of Working Life in the Automobile Industry: a Canada – UK comparative study. *New Technology, Work and Employment*, v. 16, n. 2, p. 72-87, 2001.
- LIKER, J. K. *O Modelo Toyota de Produção*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIMA, Augusto Mesquitela et al. *Introdução à Antropologia Cultural*. Lisboa: Presença, 1991.
- LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- MARINI, Marco Leandro. *O Relacionamento e as Novas Configurações entre Montadoras de Automóveis e seus Fornecedores*. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa da Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MELLO, Robson Fabiano Gil. *A Cultura "Lean" na Cadeia de Suprimentos como Fator de Competitividade no Complexo Industrial Automotivo de Gravataí*. 2004. Trabalho de Conclusão (Especialização) - Programa de Pós-Graduação em Economia Empresarial, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MERLI, Giorgio. *Comarkanship: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- NAKAYAMA, M. K. *A Influência da Cultura Organizacional na Predisposição do Gerente ao Estresse Ocupacional*. 1997. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PIRES, Silvio R. Ignacio. *Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n.3, jul./set., 1998.

PRETHUS, Robert. *Elite Accommodation in Canadian Politics*. Toronto: MacMillan of Canada, 1973.

RAZA, Marc; CALABRESE, Marcel. *Increasing Market Share – Quality Dominance is Key*. Insights, 2004

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALERNO, Mario Sergio; MARX, Roberto; ZILBOVICIUS, Mauro. A Nova Configuração da Cadeia de Fornecimento na Indústria Automobilística no Brasil. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 192-204, 2003.

SALERNO, Mario Sergio. *Mudanças e Persistências no Padrão de Relações entre Montadoras e Autopeças no Brasil*. Relatório de Pesquisas no Âmbito de Projeto – Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Alemanha. São Paulo, 1998.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. *Guia de Sobrevivência da Cultura*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais*. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SPEAR, S.; BOWEN, H. K. Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, Boston, v.77, n. 5, p. 96-106, set./out. 1999.

TOLFO, Suzana da Rosa. *Macrotendências de Organização do Trabalho e Possibilidade de Crescimento Humano nas Organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

VERGARA, S.C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2002.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZAWISLAK, P.A. (Coord.). *Diagnóstico Automotivo: a plataforma tecnológica da cadeia automotiva no RS*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999.

APÊNDICE A

Questionário sobre Cultura Organizacional

a) Cultura como fator de sobrevivência externa

- 1- Existem valores, crenças e certezas que são compartilhadas no CIAG e que influenciam o comportamento diário das pessoas?
- 2- A missão de sua empresa é diferente da missão do CIAG?
- 3- Você entende que a manufatura enxuta faz parte da cultura do CIAG?
- 4- Realmente as empresas procuram trabalhar conforme apregoa a missão do Complexo, com baixos custos de produção, alta qualidade, dentro dos princípios de manufatura enxuta?
- 5- Há focos de contra-cultura na sua empresa ou no CIAG?
- 6- Os comitês estabelecem rituais, normas e valores dentro do site e ajudam no gerenciamento da cultura?
- 7- Existem eventos coletivos que congregam pessoas para que compartilhem os mesmos valores culturais?
- 8- A cultura organizacional do CIAG norteia a ação das pessoas para obtenção de resultados efetivos, de forma a melhorar continuamente sua performance quanto à razão de existir do empreendimento e seus propósitos centrais?

b) Cultura como fator de integração interna

- 9- Como avalia a comunicação dentro do CIAG? Que meios são utilizados para sua realização?

- 10- Como é o relacionamento entre montadora e fornecedores dentro do site?
- 11- Quais são os principais valores que formam a cultura organizacional de sua empresa?
No que ele difere com relação à cultura do CIAG?
- 12- Existe uma linguagem comum no site? (termos, expressões, siglas que são compartilhados por todas as pessoas que trabalham no complexo).
- 13- Estar dentro do CIAG fez com que fosse dada maior ênfase a algum aspecto cultural que sua corporação não desenvolvia tanto? Caso positivo qual ou quais?
- 14- Sua empresa possui unidades instaladas em outros parques industriais? Se positivo, o relacionamento entre as empresas, inclusive a ancora do empreendimento, é similar ao existente em Gravataí?
- 15- Como você qualifica a liderança da GM acerca da implantação de uma cultura organizacional única dentro do CIAG?
- 16- Você acredita que a cultura organizacional existente no site pode ser percebida e valorizada por quem eventualmente visite o CIAG?
- 17- Em quais situações a condução da GM contribuiu para direcionar a cultura corporativa do CIAG?
- 18- A cultura organizacional dentro do site é absolutista ou participativa? Pode dar algum exemplo?

c) Certezas culturais profundas

- 19- Qual o grau de autonomia das empresas dentro do site?
- 20- Como são desenvolvidos os trabalhos no site? É valorizado o trabalho em time, com colaboração entre membros das empresas sistemistas e da GM?

21- Existe uma metodologia para compartilhamento de informações, visando gerar ganhos para as empresas participantes do empreendimento, mais especificamente nas áreas de RH, qualidade, logística e produção?

22- Os funcionários do CIAG têm demonstrado alto nível de devoção e sentimento de orgulho por pertencerem ao empreendimento, eles têm o sentimento de serem vencedores e fazerem parte de uma organização vencedora ?

d) Requisitos para uma cultura comum em empreendimentos semelhantes

23- Em sua opinião, quais os requisitos necessários para existência de uma cultura organizacional única em complexos industriais onde estejam instaladas empresas de diversas nacionalidades e portes econômicos diferentes.