

PBL 3 UNIFICAÇÃO CULTURAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A Votorantim é uma das maiores organizações brasileiras em volume de receitas e investimentos e número de funcionários. Em 2007, por exemplo, a empresa ocupava a quarta posição entre os maiores grupos empresariais brasileiros do ranking MELHORES E MAIORES da Revista Exame. Apesar de já ser um gigante, o grupo Votorantim não parava de crescer e investia fortemente em sua expansão internacional. Graças a isso, a organização diversificou ainda mais suas atividades e aumentou seu peso na economia brasileira. O forte e rápido crescimento, entretanto, ao mesmo tempo que fortaleceu a organização, também trouxe uma série de dificuldades. A empresa não tinha um “estoque de líderes” para suprir sua demanda e precisou recorrer ao mercado, contratando muitos gestores para cargos estratégicos na companhia. Em função disso, a Votorantim correu o risco de perder sua identidade e de ver sua cultura organizacional enfraquecer cada vez mais. Em 2008, por exemplo, três dos cinco presidentes das companhias ligadas à Holding Votorantim e 23 dos seus quarenta principais executivos haviam sido contratados de outras empresas do mercado. Além disso, a diversificação em atividades de diversos segmentos, como cimento, celulose, papel e metais, fez que, dentro do grupo, coexistissem culturas organizacionais diferentes. Dessa forma, não se podia dizer que existiam valores e crenças típicos compartilhados pelos membros da organização, já que, entre as unidades da Holding, havia diferenças culturais e, além disso, os executivos recém-chegados também não estavam habituados a esses traços culturais, tendo desenvolvido sua carreira em outros ambientes empresariais. Dessa maneira, a Votorantim ia perdendo sua identidade cultural. O grupo que, historicamente, defendia valores como a lealdade e a confiança, via-os desaparecer nesse novo e complexo cenário. As relações interpessoais, muitas vezes patriarcais, entre funcionários, gestores e acionistas que exerciam cargos executivos na organização começavam a perder força, e a cultura da empresa ficava cada vez mais desfigurada. Segundo o presidente da Votorantim Metais, João Bosco Silva, um dos executivos vindos de outras empresas, “a gestão de pessoas era baseada na lealdade, não em resultados”. “Com o tempo, a Votorantim passou a privilegiar a competência à fidelidade, o que ajudou a amenizar o conflito de estilos”, finaliza o gestor. O grupo refletia sobre como criar uma cultura que reunisse valores históricos da Votorantim, como a confiança, e novos ideais trazidos pelos executivos contratados, como a meritocracia. O mais importante, no entanto, não era o fato de ela ser nova ou ter sido aprimorada, mas de ser verdadeiramente organizacional. O que deveria ser feito para a disseminação e alinhamento desses novos valores com os anteriormente existentes?

Reflexões:

1-Defina o problema da empresa e suas causas com o emprego do diagrama de Ishikawa.

2-Houve uma mudança organizacional com a entrada dos novos executivos originados do mercado, assim como, alteração nas relações interpessoais. Se houve, o que poderia ter sido feito para identificar as causas e administrar essa mudança organizacional?

3-O grupo Votorantim é uma holding que reúne diversas unidades, que atuam em diferentes setores. Em uma organização dessa natureza, com milhares de funcionários divididos entre as muitas empresas do grupo, como a Votorantim Metais, a Votorantim Celulose e Papel e a Votorantim Cimentos, você acha possível e necessário trabalhar para que haja uma única cultura organizacional?

4-Quais são, em sua opinião, os pontos positivos e negativos da cultura original da Votorantim, fundamentada em valores como lealdade, a confiança e as relações paternalistas entre gestores e funcionários? Em uma organização desse tamanho, o que você faria para garantir a disseminação e o compartilhamento dos mesmos valores e crenças?

5-No caso narrado, a contratação de novos executivos foi vista como uma das causas da fragmentação cultural da Votorantim. Você acha que isso sempre ocorre nas empresas que crescem muito e precisam contratar novos funcionários? Como isso poderia ser evitado?