

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Maria Beatriz Delgado V. Souza

Belo Horizonte

Maria Beatriz Delgado V. Souza

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Betania Tanure

Belo Horizonte

2007

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S729a Souza, Maria Beatriz Delgado Vasconcellos de
Análise da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico / Maria
Beatriz Delgado Vasconcellos de Souza. Belo Horizonte, 2007.
123f.

Orientadora: Betania Tanure
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração
Bibliografia.

1. Cultura organizacional. 2. Percepção. 3. Liderança. 4. Energia elétrica -
Indústria. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.013

Dedico este trabalho ao Sávio,
pelo apoio incondicional,
e às minhas adoradas filhas,
Clara e Anna.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade que a vida me proporcionou de aprendizado e crescimento.

Aos meus pais, os grandes responsáveis por eu ter chegado até aqui.

Aos meus irmãos e amigos, pelo apoio e cumplicidade.

À minha família, pela compreensão por minha ausência durante os longos períodos de dedicação ao estudo.

À Professora Dra. Betania Tanure, minha orientadora, pelo incentivo e persistência para que eu pudesse atingir este resultado.

Aos Superintendentes da CEMIG, José Henrique Diniz e José Pinto de Barros Neto, pela oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos colegas do Projeto P&D 104 da CEMIG, pelo apoio e companheirismo durante toda essa jornada de trabalho.

Aos Professores, funcionários e demais profissionais ligados à Fundação Dom Cabral e à PUC Minas, pelo apoio e atenção nos momentos de dificuldades.

Finalmente, a todos os profissionais da CEMIG que, anônima e pacientemente, responderam aos questionários que fundamentaram este trabalho.

“Felicidade é quando o que você pensa
o que você diz
e o que você faz
estão em harmonia”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho se propõe a mapear a cultura de uma empresa do setor elétrico, visando a identificar, sob o ponto de vista gerencial, os principais valores que formam a sua cultura organizacional. Para atender a este propósito, foram examinados os diversos conceitos e teorias sobre cultura organizacional, bem como os principais modelos de cultura apresentados pelos especialistas do tema. Foi realizada, também, pesquisa quantitativa a partir da aplicação de um questionário padronizado, baseado no referencial teórico de Charles Handy (1987), com o objetivo principal de identificar o modelo de cultura predominante na empresa e qual a cultura considerada ideal pelos gerentes. O autor argumenta que o poder numa organização é exercido de diversas formas, caracterizando quatro tipos de cultura, sendo cada uma delas representada por um dos deuses da Grécia: cultura de grupo (*Zeus*), cultura de função (*Apolo*), cultura da tarefa (*Atena*) e cultura existencial (*Dionísio*). No resultado final da pesquisa, a cultura de função é considerada a predominante na organização, segundo a percepção dos gerentes, e a cultura desejada pelos gerentes, considerada ideal, é a cultura da tarefa. No entanto, a pesquisa indica razoável grau de consistência entre a percepção dos gestores em relação à organização real e à organização ideal, uma vez que houve convergência nas escolhas da cultura da função e cultura da tarefa em ambas as categorias, alternando-se somente as posições de primeiro e segundo lugares. Apesar dessa convergência, é fundamental que se tenha consciência da importância de se aproximarem esses dois mundos, para que a empresa possa investir em ações que favoreçam uma nova realidade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Liderança. Percepção. Cultura de Função e Cultura da Tarefa.

ABSTRACT

This dissertation presents a study undertaken next to the management personnel from an electricity Company which aims to identify the main values constituting the company's organizational culture. To achieve this objective various ongoing concepts and theories on organizational culture were examined, as well as the main organizational culture models presented by most renowned specialists were consulted. Also, a quantitative research process was applied through the answers obtained from a questionnaire sent to the company's managerial personnel, based on Charles Handy's theoretical references (1987), with the main objective of identifying the predominant cultural model of the company and the ideal culture devised by the managers. The author ponders that the power in an organization is exerted in many ways, characterizing four types of culture, each of them being represented by Greek gods: group culture (Zeus), function culture (Apolo), task culture (Athens) and existence culture (Dionisio). The end conclusion of the research is that the function culture is considered predominant in the organization, according to the perception of the company's managers, and the culture most desired by managers, rated as ideal by them, is the task culture. Although the research conclusions keep reasonable consistency between the managers' perception relative to the real organization and the ideal one, since there was convergence on the choice of the function culture and task culture in both categories, only the positions being exchanged between first and second places. Despite this convergence it is fundamental that there is proper consciousness of the importance of making these two worlds closer to each other, so the Company may invest on actions that will help the implementation of a new reality.

Key words: Organizational culture. Leadership. Perception. Function culture and task culture.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACL	Ambiente de Comercialização Livre
ACR	Ambiente de Comercialização Regulada
ALUSA	Cia. Técnica de Engenharia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CCPE	Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
DNAEE	Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
ELETOBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A
ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
ELETRONUCLEAR	Eletobrás Termonuclear S.A.
ELETROSUL	ELETROSUL Centrais Elétricas S.A.
EPE	Empresa de Pesquisas Energéticas
F&A	Fusões e Aquisições
FURNAS	FURNAS Centrais Elétricas S.A.
IRIC	<i>Institute for Research on Intercultural Cooperation</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MAE	Mercado Atacadista de Energia
NUCLEBRÁS	Centrais Nucleares Brasileiras S.A.
ONS	Operador Nacional do Sistema
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PETROBRÁS – GASPETRO	Companhia de Petróleo Brasileiro e Gás S.A.
RH	Recursos Humanos
TBE	Transmissoras Brasileiras de Energia

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Definição dos quadrantes – Classificação da organização X classificação pessoal.....	93
Gráfico 2 - Índice percentual na classificação de cada cultura.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média das questões segundo o tipo de cultura	87
Tabela 2 - Classificação dos quadrantes	91
Tabela 3 - Percentual de respostas por quadrante	94
Tabela 4 - Índice percentual na classificação de cada cultura	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa do tema.....	13
1.2 Objetivos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Cultura organizacional – Conceitos e definições.....	16
2.2 A abordagem de Charles Handy.....	22
2.2.1 A Cultura de Grupo (Zeus).....	23
2.2.2 A Cultura de Função (Apolo).....	25
2.2.3 A Cultura de Tarefa (Atena).....	28
2.2.4 A Cultura Existencial (Dionísio).....	30
2.3 A cultura organizacional segundo Schein.....	32
2.4 A abordagem de Hofstede.....	35
2.5 A visão de Goffee e Jones.....	38
2.6 Impactos da cultura nacional na cultura organizacional.....	44
2.7 A cultura das organizações brasileiras.....	52
2.8 O poder como um dos pilares da cultura organizacional.....	59
2.9 Liderança e mudança na cultura organizacional.....	64
3 UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE.....	70
3.1 Retrospectiva do setor elétrico brasileiro.....	70
3.2 Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG.....	76
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	81
4.1 Tipo de pesquisa.....	81
4.2 Amostra e coleta de dados.....	84
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	86
6 CONCLUSÃO.....	101

7 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	104
REFERÊNCIAS.....	105
ANEXO E APÊNDICES.....	110

1 INTRODUÇÃO

Na década de 80, o tema cultura organizacional surgiu de forma muito marcante nos estudos organizacionais. Considerado inicialmente como modismo, hoje se encontra incorporado à teoria das organizações, sendo seu estudo imprescindível para qualquer tipo de análise e prática organizacional (FREITAS, M.E., 1997a).

A cultura abrange a maneira como as coisas são feitas na organização, podendo ser observada em cada aspecto da atividade organizacional, pois se manifesta a partir de conhecimento, valores, preferências, hábitos e costumes, práticas estabelecidas e artefatos (CHILD; FAULKNER, 1998). Segundo Tanure (2005), a dimensão mais visível da cultura está nos mitos, nos símbolos e nos rituais, que são fundamentais para a compreensão do contexto organizacional.

Dessa forma, a natureza das relações dentro da empresa e o como as pessoas se relacionam podem ser considerados, segundo Goffee e Jones (1998), o capital social da organização, sendo a cultura o seu elemento mais importante. Classificam ainda a “cultura organizacional” como o último paradoxo dos negócios, por ser tão criticamente ligada ao sucesso, mas, ao mesmo tempo, tão “suave”, nebulosa e indefinível. Receitas e lucros são perseguidos, a taxa de retenção de clientes é medida, a participação no mercado é calculada, mas o impacto da cultura de uma empresa sobre sua performance só pode ser inferida. Apesar disso, nenhuma estratégia ou plano de negócio pode ter algum sucesso sem que a cultura organizacional seja considerada.

Schein (2001) defende que a cultura é profunda e complexa, pois envolve todos os aspectos da realidade e da vida humana e ainda influencia o modo de pensar, sentir e agir, dando significado e previsibilidade ao dia-a-dia. Sendo assim, não é possível pensar de forma superficial na cultura nem achar que se pode mudá-la com facilidade. Segundo o autor, não compreender a cultura e não levá-la a sério pode ser até mesmo desastroso. Por outro lado, a compreensão também superficial da cultura pode ser tão perigosa quanto não compreendê-la.

No entanto, Tanure (2005) argumenta que, em princípio, nenhuma prática de gestão é necessariamente superior a qualquer outra e que a congruência entre a estratégia e a cultura organizacional produz melhor performance empresarial.

Alerta, ainda, para a existência de outros fatores que também contribuem para a construção de performance e que extrapolam em muito a questão da cultura, devendo-se evitar reducionismo desnecessário, em que o desenvolvimento econômico é explicado só por meio de culturas transformadoras.

1.1 Justificativa do tema

Hofstede *et al.* (2002) defendem que a globalização dos mercados não significa, necessariamente, a globalização dos valores culturais, considerando que cada empresa já possui a sua história, com maneiras distintas de internalizar crenças, valores, mitos ou tradições. Hofstede (1991) também afirma que não há consenso sobre o significado da cultura organizacional, mas a maioria dos autores concorda que algumas características são comuns na construção dessa definição: determinada historicamente, construída socialmente, invisível e difícil de mudar. O desafio, então, é integrar todas estas características em um único conceito.

Assim sendo, a influência da cultura no mundo organizacional é considerada significativa. Tanure (2005) defende que a cultura brasileira impacta a cultura organizacional e, portanto, o modelo de gestão das empresas, argumentando, ainda, que a história e as influências de diversos povos no Brasil, desde o processo de colonização, formaram uma identidade própria e diferenciada, sendo importante e necessário aprofundar o conhecimento sobre o modelo brasileiro de gestão.

Schein (1992) também entende que a cultura tem grande influência sobre a performance de uma empresa, enquanto os autores Goffee e Jones (1998) ressaltam que a cultura é a força de coesão mais poderosa no ambiente competitivo moderno e consideram que o que mantém a empresa coesa e coerente são os princípios que afetam a construção de relações significativas e redes de conexões entre as pessoas, sendo a cultura responsável pela criação do senso de comunidade e pela energização da empresa. Neste cenário, a cultura organizacional é um fator fundamental para o sucesso de implementação de estratégias, além de ser considerada um elemento crucial na construção de diferencial competitivo para as empresas.

Goffee e Jones (1998) acreditam que as crenças e valores compartilhados não são ditos, mas estão implícitos e isso pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso. Uma empresa pode projetar um excelente produto, construí-lo sem defeito, divulgá-lo no mercado de forma brilhante e entregá-lo rapidamente. No entanto, fazer isso ano após ano é função da cultura, ou seja, da arquitetura social subjacente da organização, podendo a cultura ser considerada, então, um dos fatores de sustentabilidade da organização - concluem os autores.

Assim, no cenário competitivo onde as empresas estão operando, a cultura adquire importância significativa para a gestão dos resultados empresariais, sendo de fundamental importância a compreensão dos conceitos que fundamentam a formação da cultura organizacional. Fazer um mapeamento da cultura de uma empresa é um passo importante para possibilitar maior ampliação desse contexto, por permitir conhecer as percepções dos integrantes desta empresa em relação à cultura da qual fazem parte, além de viabilizar a identificação dos valores norteadores do comportamento e da atitude dos integrantes da organização, favorecendo a compreensão da cultura como uma variável organizacional.

1.2 Objetivos

Freitas, A.B. (1997) argumenta que a cultura organizacional é a expressão de um projeto ou de uma missão ao qual os membros de uma organização devem ou querem aderir. Por isso, a cultura organizacional também expressa uma visão da organização, seja ela uma imagem atual ou futura, bem como uma visão de mundo existente e de um mundo que ainda será construído. Desta forma, é a cultura organizacional que sinaliza os comportamentos e as ações que vão sustentar a construção de qualquer projeto na empresa, quais os valores que são compatíveis com essa construção e, ainda, quais os valores que os membros da organização devem seguir. A cultura organizacional determina, assim, quais são os modelos reconhecidos e que, naturalmente, devem ser seguidos na empresa, sendo a compreensão da cultura um fator preponderante na performance de qualquer organização.

Dessa forma, esta pesquisa se propõe a mapear a cultura de uma empresa do setor elétrico, visando a identificar, sob o ponto de vista do corpo gerencial, os

principais valores organizacionais que formam a cultura organizacional. Para atender a esse propósito, pretende-se examinar os diversos conceitos e teorias sobre o tema cultura organizacional, bem como os principais modelos de cultura apresentados pelos especialistas do tema. A pesquisa será realizada na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), a partir da aplicação de um questionário padronizado do autor Charles Handy (1987), que tem como intuito abordar a percepção do corpo gerencial em relação aos valores da empresa.

Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho é identificar o modelo de cultura predominante na CEMIG, por meio da análise dos dados levantados a partir do referencial teórico do modelo de Charles Handy.

Pode-se ainda, registrar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os pontos de similaridade e diferença entre o perfil cultural predominante e o perfil considerado ideal para a organização, segundo a percepção dos gerentes,
- Identificar, além da cultura predominante, quais as outras culturas que são significativas na CEMIG, segundo a percepção dos gerentes.

No mundo competitivo a que as empresas estão expostas, mudanças significativas são cada vez mais freqüentes, sendo a compreensão da cultura um dos fatores primordiais para a gestão empresarial. Assim, o entendimento dos conceitos e pressupostos que fundamentam a formação da cultura organizacional, a compreensão das questões relativas às mudanças culturais aos diversos cenários e, ainda, o conhecimento da influência da cultura nacional na cultura empresarial tornaram-se pontos críticos para o processo de gestão empresarial.

Nas duas últimas décadas tem havido proliferação de estudos relativos à cultura organizacional, refletindo a influência de vários conhecimentos, como a Antropologia, Sociologia e Psicologia. A falta de consenso em relação às metodologias de abordagem e às formas de operacionalização do conceito originou um conjunto teórico pouco integrado e dezenas de definições (NEVES, 1996). Por isso, definir e compreender a cultura, principalmente no contexto organizacional, é um fator de destaque no presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional – Conceitos e definições

A origem da palavra cultura vem, metaforicamente, da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, como descrito por Morgan (1996). Cultura refere-se, tipicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais, na ideologia, nos valores, nas leis e ritos cotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. O autor também afirma que ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas”, ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social.

Segundo Tanure (2005), a palavra cultura vem do latim *colere*, que significa cultivar, no sentido de crescimento, mudança e movimento no tempo. Hofstede (1991) corrobora que seus significados são de origem latina, referindo-se ao cultivo do solo. Ressalta que, na maioria das línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente, considerando-se limitado o sentido dessa definição. Aceita, então, o conceito defendido pela antropologia social de que cultura é uma palavra-chave para todos os padrões de pensamento, sentimento e ação dos grupos e categorias humanas diferentes.

Outras definições merecem destaque. Kluckhohn (1951) ressalta que cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos e artefatos, que constituem as distintas conquistas dos grupos humanos, pois a tradição é o núcleo essencial da cultura. Hall (1973) enfatiza que um grupo que compartilha a mesma cultura, quando analisa a realidade, está consciente das mesmas coisas.

Assim, por intermédio dos padrões culturais, ordenados em símbolos significativos, o homem encontra sentido nos acontecimentos por ele vividos. A cultura pode, então, ser vista como expressão de significados subjetivos, construídos, mantidos e aplicados por atores sociais. Essas relações simbólicas, tais como os mitos, os rituais, a ideologia e principalmente a linguagem tornam-se importantes para o estudo das organizações como cultura, pois sustentam o

caráter distinto, o *ethos*, que dá significado existencial aos grupos existentes nas organizações (GEERTZ, 1989).

Hofstede (1991) define cultura como a programação coletiva da mente que distingue um grupo do outro e engloba padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos. É sempre um fenômeno coletivo, já que é, de alguma forma, compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social em que é adquirida. A cultura provém do ambiente social do indivíduo e não é genética, ou seja, não é herdada. No entanto, é importante que seja distinguida da natureza e da personalidade humana, apesar dos conceitos serem objeto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais. Assim, a cultura organizacional é uma característica da organização como um todo e não dos indivíduos que fazem parte dela, uma vez que estes podem ser substituídos a qualquer momento, mas a cultura ainda permanece (HOFSTEDE; BOND; LUK *et al.*, 1993).

Child e Faulkner (1998) focam o conceito de cultura no fato de estar mais na mente do que em manifestações físicas, salientando que a cultura é aprendida e compartilhada dentro de uma coletividade social, representada ora pela organização em que se trabalha, ora pela sociedade em que se vive. Uma maneira de caracterizar a cultura é pelas percepções individuais inseridas nela própria. Complementando, Motta e Caldas (1997) definem cultura como linguagem, como código, uma vez que fornece esquemas de interpretação que dão sentido à existência e às ações dos diversos atores. A interação das pessoas, sua linguagem, sua maneira de vestir, seu modo de encaminhar e resolver problemas são exemplos de manifestações visíveis da cultura organizacional. Já os valores dominantes são facilmente reconhecidos pelas pessoas que lidam com a organização.

Cultura ainda pode ser vista como a arquitetura social que sustenta o funcionamento da organização e é, assim, formada pelo conjunto de valores, sentimentos e crenças compartilhadas pelas pessoas, que orientam os seus comportamentos e a maneira como as coisas são feitas (GOFFEE; JONES, 1998). A cultura cria uma forma comum de pensamento e estabelece um sentido comum para um grupo ou organização. Quando analisaram a natureza dos relacionamentos e interações entre as pessoas para a produção dos resultados, os autores concluíram que os valores são formados pelos desejos e aspirações comuns do grupo e que as normas formam os princípios de conduta e orientam os

conceitos de certo e errado. Normalmente, as premissas compartilhadas, as crenças e os valores estão implícitos na organização e, devido a essa invisibilidade da cultura, ela se torna difícil de ser gerenciada.

Alves (1997) destaca que a cultura de uma organização compõe-se de três dimensões interdependentes: a ideológica, a material e a psicossocial. Elas não são necessariamente equivalentes, pois uma pode ter mais expressão e atuar de maneira mais forte do que a outra na vida organizacional. A *dimensão ideológica* é formada por um conjunto de normas e valores, regulamentos, política administrativa, tradições, padrão de conduta esperado, estilo de gestão, que governam e controlam o funcionamento da organização e é caracterizada como a função reguladora na organização. Abrange também os costumes, rituais, padrões e códigos informais. A *dimensão material* é constituída por um conjunto de instrumentos, processo, *know-how*, divisão de tarefas, *lay-out*, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, metodologia de serviços. Engloba as variáveis objetivas da organização, que trata das questões relativas à tarefa. Já a *dimensão psicossocial* é caracterizada pelo conjunto de variáveis subjetivas da organização, ou seja, são os aspectos emocionais do trabalho, despertados pelo tipo de tarefa e pela cultura organizacional e engloba os sentimentos, as percepções e as reações positivas ou negativas.

Entretanto, para Alves (1997), essas três dimensões são interdependentes, pois cada uma tem efeitos sobre as outras duas. A interdependência mais marcante está entre a dimensão ideológica e a dimensão psicossocial, pois sempre que uma se acentua, a outra reage: exageros normativos despertam rebeldia e, por outro lado, liberalidade no ambiente psicossocial provoca reforço das restrições. O equilíbrio entre essas duas variáveis resulta em coesão, moral elevado, segurança e satisfação; e o desequilíbrio gera insatisfação, desmotivação e competição.

Fazendo um paralelo com a visão de Alves (1997), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) descrevem que a cultura organizacional é composta de um conjunto de pressupostos sociais, como normas, crenças e valores, mitos e ritos, recompensa e poder, constituindo atributo intrínseco à organização. As *normas* são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. Podem ser explícitas ou implícitas. Às normas explícitas, as pessoas se adaptam conscientemente, pois estão escritas em manuais, estatutos e

regulamentos. As normas implícitas são aquelas que estão subentendidas e as pessoas a elas se conformam, mas não têm consciência. Uma organização será mais desenvolvida e eficaz quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas. As *crenças* e os *valores* são definidos pelo conjunto de tudo aquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo na organização. Os valores estão inter-relacionados com as normas, criando interdependência entre os dois componentes, estando os valores, muitas vezes, refletidos nas normas. Uma vez que existe avaliação, o reflexo dos valores nas normas pressupõe se a norma é boa ou ruim.

Os autores argumentam que os *ritos* são atividades de natureza expressivas, desenvolvidas com o propósito de reiterar traços representativos de uma cultura, visando a torná-la mais tangível e harmônica. O *mito* organizacional é uma formação ou relação de causa e efeito que todos aceitam, mas não pode ser comprovado empiricamente. Tem sentido difuso e múltiplo e é um encadeamento dramático de eventos imaginários e um esquema lógico criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, sendo explicado em associação com a estrutura e o pensamento grupal. Por outro lado, Tanure (2005) enfatiza que valores e crenças são conceitos diferentes, uma vez que os valores são as crenças praticadas.

Aprofundando na relação entre cultura e *recompensa*, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam que é algo baseado no comportamento das pessoas, segundo um postulado das ciências do comportamento de que “as pessoas se comportam em função daquilo que recebem como recompensa ou reforço”. Assim, é fundamental que os gestores identifiquem e premiem os empregados de rendimento excepcional e ainda os apresentem aos empregados menos dedicados. Sem dúvida alguma, o *poder* é um componente da cultura, cuja forma de distribuição, grau de centralização ou descentralização da autoridade e os responsáveis por determinar as recompensas vão variar de organização para organização.

Fleury (1996) enfatiza que, na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos na prática social, pois a dimensão simbólica é uma categoria importante para o estudo da cultura organizacional, por evidenciar valores e pressupostos básicos que carregam

algum significado especial e que são reconhecidos por aqueles que compartilham a cultura.

Berger e Luckmann (1967) ressaltam que o universo simbólico possibilita aos integrantes de um grupo o consenso de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação, integrando um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade.

Tavares (1999) reforça esse aspecto da cultura destacando a importância dos símbolos identificados em objetos como *bottons* e crachás, prêmios, vagas na garagem, cartões de visita, *lay-out*, móveis e serviços diferenciados, vestimentas, entre outros. Existem também os símbolos de poder no mundo externo, tais como logotipos ou logomarcas, uniformes, *slogans* e, finalmente, o produto, que carregam em si a própria imagem da empresa.

Trompenaars e Turner (1993) também enfatizam que a essência da cultura não é o que está visível na superfície, mas como as pessoas resolvem os seus problemas e reconciliam dilemas. Destacam, ainda, que a cultura organizacional não é formatada apenas por tecnologias e mercados, mas pelas preferências culturais de líderes e empregados. Segundo os autores, algumas empresas internacionais com subsidiárias em continentes distintos jamais seriam reconhecidas como a mesma empresa se não fosse pela logomarca e pelos procedimentos de elaboração de relatórios. Geralmente, elas são diferentes na lógica de suas estruturas e nos significados que trazem para a sua atividade. Concluem que três aspectos da cultura são importantes para determinar a cultura organizacional: o relacionamento entre empregados e sua organização; o sistema hierárquico de autoridade, que define superiores e subordinados; e, por último, a visão geral dos empregados sobre o destino da organização, seus propósitos, objetivos e como eles se encaixam nesse contexto.

Complementando, Fleury (1996) desenvolveu uma proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização, abordando seis temas: o histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação.

- O *histórico das organizações* implica a recuperação do momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto econômico e político da época, possibilitando subsídios para a compreensão da natureza da

organização, suas metas e objetivos. Muitas vezes, o tecido simbólico se revela aos pesquisadores nesta fase, pois valores importantes para a preservação ou questionamento aparecem com mais clareza.

- O *processo de socialização de novos membros* é primordial para a reprodução do universo simbólico, pois, através das estratégias de integração do indivíduo à organização, os valores e comportamentos vão sendo passados e incorporados aos novos integrantes. Os rituais de socialização desempenham papel de inclusão das pessoas no grupo e também de exclusão de outras.
- As *políticas de recursos humanos* influenciam na construção da identidade da organização e fazem a intermediação na relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e implícitas de recursos humanos de uma organização, torna-se possível interpretar os padrões culturais dessa organização.
- O *processo de comunicação* viabiliza a criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Mapear o sistema de comunicações de uma empresa é fundamental para a apreensão desse universo simbólico.
- A *organização do processo de trabalho*, tanto em seu componente social quanto tecnológico, possibilita a identificação de categorias presentes na relação de trabalho. Essa dimensão permite desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, bem como decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico.
- As *técnicas de investigação* dos fenômenos culturais nas organizações derivam das propostas teórico-metodológicas dos autores e podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa. A utilização de técnicas quantitativas pode demonstrar estratégia para referendar diagnósticos visando a intervenções (Ex: pesquisa de clima).

Nos últimos anos foram desenvolvidos diferentes tipologias sobre cultura, com o objetivo de favorecer a análise e compreensão das diferentes culturas das organizações (FLEURY, 1996). A seguir serão vistas algumas dessas tipologias,

iniciando por Charles Handy, com destaque especial, em função de ter sido escolhido para ser utilizado na presente pesquisa.

2.2 A abordagem de Charles Handy

Segundo Handy (2003), cada cultura opera a partir de suposições diferentes sobre a base de poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Nenhuma cultura é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. Esse princípio é o cerne da *Teoria da Adequação Cultural* proposta pelo autor. Nessa perspectiva, Handy (1987) propôs uma tipologia cultural baseada nas crenças, na forma como a autoridade deve ser exercida e como as pessoas devem ser recompensadas. Para tal, criou quatro tipos de cultura, sendo cada uma delas representada por um dos deuses da Grécia: *cultura de grupo (Zeus)*, *cultura da função (Apolo)*, *cultura da tarefa (Atena)* e *cultura existencial (Dionísio)*.

O autor argumenta que cada organização precisa de uma mistura de culturas, uma cultura ou deus diferente para cada atividade, processo ou trabalho principal. No entanto, sustenta que o primeiro ponto essencial para a eficiência organizacional é a pureza cultural. Cada um tem o seu próprio deus e isto gera harmonia e harmonia é saúde. As culturas precisam ser internamente consistentes, pois, enquanto as organizações necessitam de mais de um deus, os indivíduos são monoteístas, desejam um deus por vez, ou seja, pureza cultural.

No entanto, quando os deuses competem numa atividade, a lei da adequação cultural é infringida. Ninguém, indivíduo ou organização, é culturalmente puro. Todos gostam de um pouco de previsibilidade na vida e também de um pouco de variedade. Mas geralmente as proporções de mistura pessoal diferem em cada um e aí é que reside o problema da motivação, pois não há resposta universal que se possa encontrar em sistemas de trabalho ou em satisfação de trabalho (HANDY, 1987).

Segundo o autor, cada cultura tem suas próprias suposições de como os indivíduos pensam e aprendem, como podem ser influenciados, como podem ser

mudados ou como poderiam ser motivados e estas suposições resultam em teorias e práticas de desenvolvimento individual, em filosofias de mudança, sistemas de controle e mecanismos de remuneração. No entanto, o que funciona em uma cultura necessariamente não funcionará em outra, sendo imprescindível que as organizações tenham consciência cultural para que não cometam o “pecado” de adorar falsos deuses. Handy (1987) afirma que o “pecado” organizacional é cometido quando uma cultura é falsa a si mesma. Assim, cada cultura apresenta suposições e práticas em três áreas críticas, que são *pensamento e aprendizagem, influência e mudança, motivação e remuneração*.

As principais características de cada tipo de cultura serão abordadas.

2.2.1 A Cultura de Grupo (Zeus)

A *cultura de grupo* apresenta as seguintes características: fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, marketing pessoal e intuição, gerando decisões rápidas. É representada por *Zeus*, o rei dos deuses que reina no Olimpo pelo raio, quando zangado; ou pela chuva de ouro, quando apaixonado. É temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representa a tradição patriarcal, poder irracional e freqüentemente benevolente e, ainda, a impulsividade e o carisma. É uma cultura adotada pelas empresas que apresentam divisões de trabalho baseadas em funções ou produtos. O símbolo representativo é uma teia de aranha com linhas que irradiam do centro para fora, idêntico às linhas de uma organização tradicional. No entanto, as linhas mais importantes são as circulares, que envolvem a aranha no centro, pois são as linhas do poder e influência, que diminuem de importância quanto mais se distanciam do centro. O que mais importa nesta cultura é o tipo de relação que se tem com a aranha, o que denota muito mais poder do que um título formal ou determinada posição.

A cultura de grupo é considerada excelente para a rapidez na tomada de decisão, apesar da não garantia da qualidade da decisão, pois esta vai depender da capacidade de *Zeus* e de seu círculo interno. Handy (1987) explica que um Zeus incompetente, envelhecido ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá sua própria teia. Conseqüentemente, seleção e sucessão

são consideradas variáveis críticas nessas organizações, sendo necessário gastar muito tempo e esforço em ambos os casos.

O autor acrescenta que a cultura de grupo atinge rapidez a partir de uma forma incomum de comunicação, que é a empatia. A empatia não precisa de memorandos, comitês ou autoridades formais e por isso as culturas de grupo possuem pouca documentação. *Zeus* não escreve, fala cara a cara, se possível, ou, senão, por telefone. Assim, muitos dos *Zeus* de sucesso são iletrados e geralmente não fazem cálculos. A empatia depende de afinidades e confiança e por isso a cultura de grupo pode ser cruel, caso a sua conjectura empática estiver errada. As culturas de grupo não são caras, pois empatia nada custa e confiança custa menos que procedimentos de controle. São consideradas eficientes em situações em que a rapidez é mais importante do que o correto detalhe ou quando o custo de uma demora é mais alto do que o custo de um erro, que normalmente pode ser retificado numa posterior negociação.

As culturas de *Zeus* são consideradas boas para se trabalhar, pois valorizam o indivíduo, dão-lhe liberdade e recompensam seus esforços. Dependem de redes de amizade, velhos companheiros e camaradas e têm sabor de paternalismo, sendo às vezes consideradas antiquadas e amadoras, por serem mal empregadas. No entanto, são eficientes na situação certa, porque confiança baseada em contato pessoal é uma boa base para conseguir-se que as coisas sejam feitas. Historicamente, a cultura de grupo é mais comumente encontrada na pequena organização empresarial, na qual é possível que *Zeus* lentamente construa a sua teia. No entanto, também pode prevalecer em firmas de corretagem, bancos de investimento, em grupos políticos e em situações de recomeço de atividade de todos os tipos.

Um pensamento intuitivo e em blocos é o que caracteriza os indivíduos *Zeus*. Movem-se rapidamente para uma possível solução e, quando testada, caso pareça inadequada, imediatamente buscam outra alternativa. Dão pouco valor a dados convencionais de relatórios e análise lógica não é com eles. Pensam globalmente, vendo e avaliando o quadro geral, ao invés de construí-lo pedaço a pedaço. Aprendem por tentativa e erro ou a partir de modelos, pois os indivíduos *Zeus* não aprendem lógica, analítica ou seqüencialmente. Já os métodos de treinamento e desenvolvimento que as culturas de *Zeus* aplicam podem ser caracterizados como métodos de aprendizagem, pois é da seguinte forma:

“Trabalhe comigo durante um tempo, veja o que eu faço e, quando eu achar que está tudo certo, eu o deixarei tentar”. Para os homens de *Zeus*, o aprendizado deve ser secreto, pois admitir a necessidade de aprender é admitir uma deficiência. Nas culturas de grupo, semelhante aprende com semelhante e intrusos têm pouco a oferecer.

Nas áreas de influência e mudança, o que conta na cultura de *Zeus* é o controle de recursos e o carisma pessoal. A partir desses dois pontos, cria-se a mudança por meio da mudança pessoal. Os indivíduos são como elos de uma corrente nessas culturas e, se um elo falhar, o importante é substituí-lo. Os resultados falam mais alto do que as razões e as ações mais do que os argumentos, pois não se muda o curso dessas organizações pelo raciocínio, mas por razões proferidas pela boca de pessoas que são dignas de crédito.

Na área de motivação e remuneração, os seguidores de *Zeus* buscam poder sobre pessoas e acontecimentos e gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de sua ação ou intervenção pessoal, pois pessoalmente desejam ser importantes. Nessas culturas, o dinheiro é altamente valorizado, mas na maioria das vezes é um fator capacitante ou um símbolo dos resultados obtidos. Geralmente, os *Zeus* não gastam muito em bens pessoais, encarando isso como desperdício de meios de poder. Investem tempo significativo na criação e manutenção de redes, fontes potenciais de pessoas úteis, informação útil ou mesmo dinheiro.

Assim, o que se aplica à cultura de grupo, segundo Handy (1987), é confiança e empatia, dando apoio a decisões intuitivas; carisma pessoal baseado na trilha recorde de sucesso; dinheiro como termômetro de sucesso; política, pessoas e redes como estilo de vida.

2.2.2 A Cultura de Função (Apolo)

A *cultura de função* é caracterizada pela lógica, pela racionalidade e pela burocracia, baseando sua abordagem na definição de função ou do trabalho a ser realizado, e não ao redor de personalidades. É representada por *Apolo*, o deus da ordem e da regra. Seu símbolo é um templo grego, que extrai sua força e beleza dos pilares. Os pilares representam as funções e divisões numa organização de

função e estes se juntam apenas no topo, onde se localiza a presidência, reunindo-se os gestores das funções e divisões para formar o conselho ou comitê administrativo da organização. Tanure (2005) descreve que, nesta cultura, o objetivo é a estabilidade obtida da repetição, da padronização, das normas e procedimentos, da obediência, do formalismo, do detalhismo / previsibilidade e da monotonia. O estilo *Apolo* é considerado excelente quando se tem certeza de que o amanhã será como ontem, pois estabilidade e previsibilidade são condições assumidas e incentivadas.

Apolo foi um bondoso deus da Grécia, protetor das crianças e também da ordem. Estando dentro do templo grego, pode-se contar com sua permanência aí pelo resto da vida. O templo cuidará de sua vida no trabalho, dirá o que fazer, aonde ir e o que lucrar, devido à previsibilidade do futuro. As companhias de seguro de vida são um exemplo quase puro das culturas de função. A noção de previsibilidade é construída no caráter geral de seu trabalho. Os monopólios, as estatais e o governo podem assumir a previsibilidade, desde que não haja qualquer competição para perturbar a sua visão de futuro. Assim, quanto mais se racionalizar, codificar, padronizar, mais eficiência se alcançará.

Na cultura de função, os indivíduos são parte da máquina e tanto a função quanto o conjunto de deveres são fixados (HANDY, 1987). O indivíduo está acoplado à função. Para muitos, a cultura da função pura é uma negação da humanidade, por causa da premissa de insistência na semelhança. No entanto, para outros é uma isenção abençoada, pois ser anônimo é muitas vezes relaxante, não sendo necessário ter iniciativas.

As culturas de *Apolo* são eficientes, quando a vida é previsível. Elas odeiam mudanças e geralmente respondem aos ambientes mutantes ignorando-os, primeiramente, e depois fazendo mais daquilo que já fazem, pois aqui as soluções normalmente são estilizadas. Assim, as culturas de função respondem às mudanças drásticas do meio, estabelecendo grande quantidade de grupos de ligação cruzada, numa tentativa de manter a estrutura. Caso as medidas não funcionem, a administração cai ou o templo desmorona.

Nas culturas de *Apolo*, o pensamento é lógico, seqüencial e analítico, os seus seguidores definitivamente preferem o lado esquerdo do cérebro e gostariam de acreditar num mundo formalmente científico, onde tudo seguiria fórmulas pré-determinadas. Gostam de partir da definição de um problema e chegar à

identificação de mecanismo de solução apropriado e acreditam que quanto mais mecanismos se conhecem, mais os indivíduos são capazes de lidar com um número maior de problemas. Assim, eficiência tende à simplificação, tratando as coisas em suas formas simples, mas essenciais (HANDY, 1987).

Nas culturas de função, a aprendizagem é percebida como aquisição de mais conhecimento e habilidades; é aditiva e feita por meio de processo de transferência (treinamento), em que aqueles que possuem o conhecimento ou habilidades transferem para aqueles que não os possuem. Nessas culturas, os indivíduos geralmente são classificados segundo o conhecimento, experiência e habilidade que possuem, podendo ser colocados em funções que exijam conjuntos particulares das mesmas.

Em relação à área de influência, Handy (1987) destaca que nas organizações de *Apolo* a “autoridade” torna-se um conceito reconhecido, pois aqui o poder origina-se de uma função, posição ou título. O organograma é um diagrama para mostrar quem dá ordens a quem ou através de quem. Caso o indivíduo não tenha algum título, pode apenas “perguntar”, mas não “mandar”. Na cultura de *Apolo*, o administrador é a pessoa na autoridade, enquanto na cultura de *Zeus* o administrador tem autoridade por si próprio e não concedida pela organização.

Quanto ao aspecto da mudança nas culturas de *Apolo*, as organizações consideram que é importante mudar os conjuntos de funções e responsabilidades, ou seja, a estrutura; ou senão mudar a rede de regras e procedimentos, ou seja, os sistemas. Mudar qualquer indivíduo tem menos impacto do que mudar estrutura ou sistemas.

Os homens de *Apolo* dão valor à ordem e são previsíveis tanto em suas vidas quanto em seus negócios, pois são meticolosos. Acreditam que o mundo ao seu redor é um todo organizado por pessoas que sabem o que fazem. “Dever” é um conceito importante e é também a noção de obrigação ou responsabilidade de manter seu próprio serviço andando. Um seguidor de *Apolo* acredita em seguro de vida e fundos de pensão, pois confia que a vida apresenta previsibilidade suficiente para que se possa tomar providências de longo prazo em relação ao futuro.

Como valorizam o poder conferido pela autoridade formal de sua função, os indivíduos de *Apolo* são adequadamente gratificados pelo aumento de autoridade

formal e seu símbolo visível, que é o *status*. Nessa cultura, as pessoas competem pelos símbolos do *status* das organizações: o carro da companhia, a sala do executivo, o pagamento de despesas, etc.

2.2.3 A Cultura da Tarefa (Atena)

Na *cultura da tarefa* a administração é basicamente relacionada com a contínua e bem-sucedida solução de problemas. Handy (1987) destaca que essa cultura reconhece apenas a habilidade como a base do poder ou influência, valorizando-se a juventude e a criatividade. Seu símbolo é a rede, pois obtém recursos das diversas partes da organização para centralizá-los num problema específico. O poder repousa nos interstícios da rede e não no topo, como na cultura de *Apolo*, ou no centro, como na cultura de *Zeus*. Segundo Tanure (2005), nessa cultura os problemas são resolvidos por meio da comunicação, da interdependência, da transparência, da participação, da flexibilidade, dos princípios, das premissas e da competência, grande fonte de poder. Caso os problemas persistam, muda-se o enfoque.

A deusa guerreira *Atena*, patronesse de Odisseu, o solucionador de problemas dos artesãos e pioneiros, é a representante da *cultura da tarefa*. São culturas caras, pois são compostas de especialistas que exigem o salário do mercado. Trocam muitas idéias, os problemas nem sempre são resolvidos de primeira, é necessário experimentar e muitas vezes os erros são inevitáveis. Assim, as culturas de tarefas geralmente florescem em tempos de expansão, quando os produtos, tecnologias ou serviços são novos, gerando até mesmo situação de monopólio durante algum tempo. Empresas de consultoria, departamentos de pesquisa e desenvolvimento, agências de propaganda são exemplos de culturas de tarefa.

As culturas de tarefa funcionam bem quando alguém se aventura em novas situações em que o sucesso é recompensado com o dinheiro que se ganha. A *variedade*, e não a previsibilidade, é o fermento das culturas de tarefa, que normalmente têm vida curta. Quando são bem-sucedidas, tornam-se grandes e, conseqüentemente, surge a necessidade da rotina e do trabalho de manutenção,

ou seja, das culturas de *Apolo*. Acham difícil resolver um problema de fracasso e, em tempos difíceis, aparece um *Zeus* para lidar com a crise.

É caracterizada por um grupo de especialistas voltados para um problema ou tarefa comum, que foram racionalmente educados em uma sociedade democrática e que pensam que vivem num sistema de *meritocracia*. Para os atenienses, o sucesso é desejado se for merecido. Eles são solucionadores de problemas e acham que os problemas são mais bem resolvidos com a mistura de criatividade e alguma lógica aplicada, sendo importante aqui saber trabalhar com outras pessoas. Aprender, portanto, é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas.

Nessas culturas, os indivíduos são considerados mais seres humanos cheios de recursos do que como recursos humanos, sendo vistos como responsáveis por seus próprios destinos e que, em dado momento, são úteis para atuar em determinadas áreas-problema. É mais provável haver um sistema de comando de tarefas e posições do que na cultura apolínea. A tarefa é geralmente concordância entre o indivíduo e o líder.

Em relação à área de influência, Handy (1987) assevera que os atenienses se curvam à sabedoria e perícia. Para comandar numa cultura da tarefa, é preciso merecer o respeito daqueles que são comandados. O comando pode ser exercido por persuasão, pois a obediência é substituída pela concordância. Quanto ao fator mudança, os atenienses geralmente se relacionam com ela a partir do “enquadramento do problema”, que é considerado uma técnica organizacional que consiste em identificar o problema, alocar tempo dos funcionários para conviver com o mesmo e reconhecer a nova distribuição de recursos e prioridades, colocando um novo quadrado no organograma organizacional, cujo título é, de fato, o problema.

Na cultura de *Atena*, os indivíduos gostam de variedade e ficam entediados com a infalibilidade. Geralmente, procuram dilemas, pois são solucionadores de problemas. Respeitam a especialização e, profissionalmente, preocupam-se com o próprio progresso, mais no sentido profissional do que hierárquico, apesar de uma promoção até ser um reconhecimento de sucesso profissional. O ateniense progride sob condições de variedade, resolução de problemas e oportunidades de desenvolvimento próprio.

2.2.4 A Cultura Existencial (*Dionísio*)

Já na *cultura existencial*, segundo Handy (1987), a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o objetivo dele. O existencialismo parte da suposição de que o mundo não é parte de um propósito superior, que o indivíduo não é simplesmente instrumento de algum deus. Se alguém é responsável por si e pelo seu mundo, esse alguém é si mesmo, pois cada um é responsável pelo próprio destino. É representada por *Dionísio*, deus do vinho e da música, porque ele representa a ideologia existencial entre os deuses. Esta cultura se apóia em fortes bases individualistas e a estrutura empresarial e os procedimentos apenas existem para servir às pessoas. Seu símbolo é um grupo de estrelas individuais, livremente reunidas num círculo, sem qualquer relação de interdependência.

A cultura existencial não reconhece um “chefe”, embora possa até aceitá-lo em caso de alguma conveniência (TANURE, 2005). É um tipo de cultura mais comum nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou mesmo nas agências de propaganda. Os principais traços dessa cultura são o individualismo, a liberdade, a autonomia, a independência e a ausência de sanções. Outras características que podem ser citadas são: certa anarquia e desobediência a regras, inversão de relação com a empresa e altíssima performance individual.

Handy (1987) descreve que os dionisíacos são muito diferentes e não gostam de ser classificados, pois gostam de ser indivíduos, exceções de todas as generalizações. Eles desprezam a rigidez na maneira de pensar. Ser dionisíaco é pensar que nada mais se tem a aprender com qualquer outra pessoa, apenas com a vida. Eles preferem aprender pela imersão, com novas experiências. Desejam oportunidades, mas exigem o direito de escolher dentre elas e ressentem-se quando os outros gostam de planejar seu futuro ou desenvolver suas habilidades.

Quanto à maneira de influenciar os seguidores de *Dionísio*, não é tarefa fácil, pois, como não reconhecem o poder da organização e não se consideram trabalhando para ela, não existem armas organizacionais que possam ser utilizadas contra eles. Handy (1987) atribui à imprevisibilidade a liberdade pessoal dos dionisíacos; e até mesmo as palavras “influência” e “mudança” parecem transgredir a liberdade do dionisíaco. Qualquer processo de mudança ou influência envolve certa noção de “troca”, na qual as pessoas fazem alguma coisa em reconhecimento a alguma outra.

De maneira geral, as organizações dionisíacas são administradas no estilo “um-a-um”. O líder interage com cada membro individualmente e os encontros servem simplesmente para a disseminação de informação ou para pedir idéias sobre uma situação de interesse comum.

Nas áreas de motivação e gratificação, os seguidores de *Dionísio* são os mais individualistas de todas as culturas. Exageram em sua individualidade e só querem ter importância para o mundo e isso não precisa ser através do poder ou de pessoas ou de recursos. Aliás, nem é preciso isso ser notado. Os dionisíacos valorizam a liberdade pessoal acima de tudo, liberdade para agir e falar o que desejam, mas particularmente liberdade em relação ao seu tempo. A obrigação para com a organização é reconhecida por eles como parte necessária do contrato social, apesar de muitas vezes tentarem retornar a seus próprios direitos.

Tanure (2005) destaca, ainda, que é importante conhecer bem os tipos de culturas organizacionais, principalmente para quem tem como desafio transformar uma empresa visando à sua adaptação ao mundo competitivo. Assim, não é fácil influenciar os seguidores de *Dionísio*, que não reconhecem o poder da organização e não se sentem servindo à empresa; na verdade, acreditam que a organização existe para servi-los. Já os atenienses organizacionais curvam-se à sabedoria e perícia e podem ser persuadidos e a obediência é substituída pela concordância. Quanto aos seguidores de *Zeus*, buscam poder sobre pessoas e acontecimentos e pessoalmente desejam ser importantes.

Segundo a autora, o questionário de Handy tem sido aplicado em diferentes organizações brasileiras, sendo elas privadas nacionais, estatais e multinacionais. Os resultados são os seguintes: estilo atual *Zeus*, às vezes permeado por *Apolo*; e um estilo desejado *Atena*, permeado por *Dionísio* e, às vezes, pelo próprio *Zeus*. Isso sinaliza uma clara diferença entre o ideal e o real e a necessidade de se enfrentarem os desafios de aproximar esses dois mundos.

Outro autor, Schein (1980), descreve um processo mais amplo de análise cultural de organizações e firma sua posição inicial no campo da Psicologia organizacional e, a partir de sua definição de cultura, torna possível aproximar e utilizar a análise cultural de organizações em abordagens integradoras como a de administração estratégica. Esta será a próxima abordagem.

2.3 A cultura organizacional segundo Schein

Fleury (1996) destaca que Schein é um dos autores que mais avançam, conceitual e metodologicamente, na proposta de trabalhar a questão da cultura. É ainda um dos mais citados nos estudos sobre cultura organizacional e discute conceitos que aprofundam a perspectiva sociológica da cultura organizacional, merecendo especial destaque neste trabalho. Schein (1992) define cultura como um conjunto de pressupostos básicos que podem ser inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que, ao conviver com problemas, sejam eles de adaptação externa ou integração interna, considerou-os válidos pela maneira como funcionou. Dessa forma, esses pressupostos podem ser levados a outros novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. O autor considera a cultura um produto da aprendizagem da experiência de um grupo ou de uma organização e sugere que, para que haja cultura, é necessário que haja um grupo ou uma organização e uma história com o seu ciclo de vida grupal ou organizacional.

Além da cultura organizacional, Schein (1992) destaca que também precisam ser consideradas as diversas camadas da cultura, pois a cultura organizacional é algo dinâmico, intangível e uma construção social coletiva que pode ser representada por três camadas.

A camada mais superficial é a *camada dos artefatos*, que é o nível que inclui todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se entra em contato com uma organização como, por exemplo, estrutura organizacional, *lay-out*, linguagem, maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, etc. Neste nível, os dados são fáceis de se obter, mas difíceis de se interpretar. Os artefatos são elementos explícitos que simbolizam os níveis mais profundos da cultura.

A *camada dos valores espousados* orienta as regras de comportamento de forma bem característica, distinguindo os membros de uma cultura das outras. As normas constituem a percepção que um grupo tem sobre o que é “certo” ou “errado” e são desenvolvidas num nível formal, como as leis escritas, ou em nível informal, regulado pelo controle social. Os valores espousados estão relacionados a desejos e aspirações, metas e filosofias de um determinado grupo e determinam o conceito de “bom” e “mau”, constituindo as respostas das pessoas da

organização sobre o motivo de usarem determinada linguagem, de se vestirem de determinada maneira ou de se comportarem de determinada forma. No entanto, algumas áreas do comportamento continuam sendo inexplicáveis, dando a impressão de que apenas uma parte da cultura foi entendida.

A camada mais profunda é a das premissas básicas ou certezas tácitas compartilhadas, que aborda a força dos elementos subjetivos que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e agem, buscando explicar as incoerências entre os valores, informações declaradas, posturas e atitudes realmente praticadas. Esta é a camada que aborda os inconscientes, as crenças que são consideradas certas e constituem a essência da cultura e que efetivamente sustentam o comportamento dos membros de determinado grupo. Schein (1992) considera que a essência da cultura está nas premissas básicas e defende que quando esse nível é compreendido, facilmente os outros níveis superficiais também são entendidos. Preconiza, ainda, que para se compreender esse nível mais profundo, a organização deve ser analisada sob a perspectiva histórica, tendo como ponto de partida os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes, que acabam sendo compartilhados e incorporados pelo grupo. Com o passar do tempo, tudo isso se torna automático, passando a funcionar como regras tácitas ou modelos mentais de como fazer, pensar e sentir as coisas.

Tanure (2005) reforça que a empresa é um espaço sociocultural e a sua dimensão mais profunda está nas premissas culturais, que suportam as atitudes e os comportamentos dos grupos na empresa. Já a dimensão mais visível está nos mitos e símbolos, nos ritos e rituais.

A confusão essencial a respeito do conceito de cultura resulta da não diferenciação dessas diferentes camadas (SCHEIN, 1992). Esse autor alerta que o maior perigo na compreensão da cultura organizacional é o da supersimplificação, pois ela existe em vários “níveis”, não podendo considerar apenas o jeito de fazer as coisas, os ritos e rituais, o clima, o sistema de prêmios, os valores básicos ou outras definições.

Schein (2001) ainda mostra que a cultura organizacional é importante porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Como a cultura é propriedade de um grupo, onde existir um grupo que tenha muita experiência em comum começará a se formar uma cultura,

que estará relacionada a histórias compartilhadas, em qualquer nível de organização. No entanto, a sua manifestação é diferenciada e isso é visivelmente percebido segundo os níveis hierárquicos existentes. Quanto a determinadas regiões e nações, a cultura é claramente percebida pela linguagem em comum, pelas questões étnicas e religiosas e principalmente pelas experiências compartilhadas.

Diante disso, o autor afirma que a cultura organizacional imprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo, impregna todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito definido de saberes, formando um sistema coerente de significações, além de funcionar como um elo entre todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Se as organizações não tivessem referências próprias, ficariam em função das convicções individuais dos seus membros e diante de situações novas poderiam sofrer alguns danos, pela existência de vários tipos de procedimentos e orientações.

A cultura de uma organização é a soma de todas as certezas compartilhadas e consideradas corretas por um grupo, que as foi aprendendo ao longo da sua existência (SCHEIN, 2001). Segundo esse autor, as certezas culturais não envolvem somente os funcionários internos de uma organização, mas também a maneira como a organização se vê em relação a seus vários ambientes, o que considera fundamental. Ressalta que a cultura engloba as *questões de sobrevivência externa, de integração interna* e as *certezas profundas* que precisam ser estudadas para obter-se avaliação cultural adequada.

As *questões de sobrevivência externa* dizem respeito ao modo como a empresa e seus funcionários se relacionam com o mundo exterior e abrangem a missão, estratégia e objetivos; os meios (estruturas, sistemas e processos); e a avaliação (sistemas de detecção de erros e correção). As *questões de integração interna* se referem aos seguintes aspectos culturais: linguagem e conceitos comuns; identidades e limites do grupo; natureza da autoridade e relacionamentos; e alocação de recompensas e *status*.

Por último, Schein (2001) destaca os aspectos que definem as *certezas profundas* ou *certezas tácitas compartilhadas*: relacionamentos humanos com a natureza; natureza da realidade e da verdade; natureza da natureza humana;

natureza dos relacionamentos humanos; natureza do tempo e natureza do espaço.

O autor afirma que a compreensão desses três conteúdos abordados torna-se fundamental para o diagnóstico de uma cultura. Ressalta, também, que uma cultura é “correta” enquanto a organização continua a ter sucesso na sua tarefa principal. Caso comece a falhar em algum ponto, isso significa que seus elementos perderam a sua funcionalidade e precisam mudar. Na medida em que as condições internas e externas vão mudando, também muda a funcionalidade de determinada certeza cultural, pois esta evolui com as circunstâncias.

2.4 A abordagem de Hofstede

Similarmente ao conceito apresentado por Schein, Hofstede (1991) defende que a cultura apresenta-se em quatro camadas: *símbolos*, *heróis*, *rituais* e *valores*. Os *símbolos*, que ficam na camada externa, são todos objetos, gestos, palavras e figuras que possuem significado especial em determinada cultura, sendo identificados somente pelos membros desses grupos. Na próxima camada estão os *heróis*, que podem ser pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, com características consideradas pela cultura como marcantes e significativas e, por isso, modelo de comportamento. Os *rituais*, que aparecem na camada seguinte, são atividades consideradas essenciais para a cultura e só fazem sentido para quem está no grupo. Essas três camadas são caracterizadas como práticas, pois são percebidas por qualquer membro da organização ou até mesmo por um observador. Já os *valores*, que compõem a camada central, são formados por sentimentos inconscientes, que podem ser bons ou ruins, feios ou bonitos, racionais ou irracionais e, apesar de se conversar pouco sobre eles, eles existem e podem se manifestar em diversos comportamentos.

Hofstede (1991) realizou também uma pesquisa, a partir do *Institute for Research on Intercultural Cooperation* (IRIC), em 20 empresas de dois países do Noroeste Europeu, de vários setores industriais e de serviços. Os resultados foram ligeiramente diferentes em relação aos valores culturais de seus membros, mas significativamente diferentes nas práticas. A partir da análise dos questionários aplicados, foram produzidos seis novos fatores que refletiam as

práticas entre as 20 empresas testadas. As seis dimensões são interdependentes, ocorrendo em todas as combinações possíveis.

A primeira dimensão é a *orientação para o processo X orientação para os resultados*. Uma empresa orientada para processos tende a ser mais burocrática e as pessoas estão mais voltadas para o que fazem do que para os resultados que produzem. Elas evitam riscos e trabalham fazendo pequeno esforço, pois os dias são sempre iguais e o foco está sempre em seguir regras. Já as empresas orientadas para resultados são mais preocupadas com o objetivo do que com o como. Nestas, as pessoas sentem-se confortáveis com situações não familiares e despendem muito esforço no trabalho, que a cada dia é visto como trazendo novos desafios.

A segunda dimensão, *orientação para o empregado X orientação para o trabalho*, é muito dependente das características do fundador. Nas empresas com orientação para pessoas, os indivíduos percebem que seus problemas particulares são levados em consideração, que a organização assume responsabilidade pelo seu bem-estar e que as decisões importantes são tomadas coletivamente. Nas empresas orientadas para o trabalho, os empregados percebem a organização interessada apenas no trabalho e se sentem pressionados para a produção. Aqui não se percebe a preocupação da organização com o bem-estar pessoal e familiar dos empregados. Decisões importantes geralmente são tomadas por indivíduos.

A próxima dimensão, *paroquial X profissional*, destaca que ser paroquial é ter atenção exclusiva na organização, ou seja, as pessoas trabalham para a empresa, qualquer que seja o trabalho, e sentem que as normas da organização sustentam tanto o seu comportamento no trabalho quanto fora dele. Quando são recrutados novos empregados, a empresa considera, além da competência, o meio social e familiar do futuro empregado. Os empregados não se preocupam muito com o futuro, assumindo que a empresa fará isso por eles. Na organização orientada para o profissionalismo, as pessoas são fiéis à sua profissão e podem exercê-la em qualquer empresa que lhes ofereça emprego. Sentem que a empresa as admitiu considerando apenas a competência técnica e que a vida pessoal e particular não é de interesse da empresa.

Sistema aberto X sistema fechado definem a quarta dimensão. No primeiro, os membros consideram a organização e as pessoas ligadas a ela e a

organização é aberta a novos empregados e a pessoas externas. Neste caso, qualquer um se ajusta à organização em questão de dias, passando a se sentir em casa. No sistema fechado, a organização e seus membros são vistos como fechados e secretos, até mesmo internamente. Somente pessoas muito especiais se adaptam à organização, podendo essa adaptação demorar vários anos.

A quinta dimensão diz respeito ao grau de estruturação interna, *controle fraco X controle rígido*. Nas empresas de controle fraco ou flexível geralmente não existe preocupação com custos, os horários das reuniões não são muito respeitados e as piadas sobre a empresa e o trabalho são freqüentes. No caso de empresas com controle rígido, as pessoas percebem a constante preocupação com custos, com pontualidade nas reuniões e são raras as piadas sobre o trabalho e empresa. Nessas organizações, até mesmo o modo de vestir e o comportamento das pessoas são importantes.

Por último, a sexta dimensão: *normativa X pragmática*. As empresas normativas percebem seu papel no mundo exterior como a implementação de regras invioláveis e os empregados sentem a necessidade de seguir corretamente os procedimentos organizacionais, pois estes são considerados mais importantes que os resultados. As normas de ética profissional e honestidade são sempre destacadas. Nas unidades pragmáticas, a maior ênfase é dada à satisfação das necessidades dos clientes, sendo os resultados mais importantes que os procedimentos. Quanto à ética profissional, adota-se postura mais pragmática do que dogmática.

As seis dimensões descrevem a cultura da organização, mas não são prescritivas, pois nenhuma posição em uma das seis dimensões é considerada intrinsecamente boa ou má (HOFSTEDE, 1991). Isso não significa que os resultados das dimensões no seu conjunto sejam a cultura. As culturas organizacionais são todas integradas (*gestalts*) e os seus sabores só podem ser completamente apreciados por pessoas de dentro. As que estão do lado de fora precisam ter empatia para tentar compreender a cultura organizacional. No entanto, a maioria dos gestores das organizações tem dificuldades para perceber um conceito como a *gestalt*, pois geralmente os gerentes vivem num mundo de máquinas e resultados. Para eles, um instrumento de trabalho que forneça alguma compreensão das complexidades das culturas organizacionais terá mais valor,

permitindo a comparação de culturas de diferentes organizações ou parte das organizações em termos significativos.

Hofstede (1991) considera os seguintes usos práticos de tais comparações para a gestão de uma organização: identificar as subculturas na própria organização; testar se a cultura é adequada às estratégias traçadas para o futuro; identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros, no caso de fusões e aquisições; e, por último, medir a evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo, repetindo a sondagem após um ou mais anos.

2.5 A visão de Goffee e Jones

Goffee e Jones (1998) aplicaram os princípios sociológicos de desenvolvimento das comunidades sociais para criar um quadro de referência para a análise da cultura organizacional. O eixo central do modelo é a identificação da forma como as inter-relações sociais operam nos grupos para construção dos objetivos comuns e o caráter da organização pode ser definido com base na identificação da *sociabilidade* e *racionalidade*. O termo *racionalidade* foi aplicado por Tanure como o conceito que melhor traduz a palavra usada pelos autores (*solidarity*), pois a tradução literal para o português daria sentido distorcido ao termo.

O *princípio da sociabilidade* está ligado à maneira como as pessoas se relacionam numa comunidade, à forma como estabelecem vínculos afetivos e interesse de uns pelos outros. Ele está baseado na amizade, nas relações pessoais e se desenvolve entre pessoas que compartilham idéias, valores, histórias pessoais, atitudes e interesses comuns. Nas empresas, a sociabilidade é observada a partir da qualidade dos relacionamentos e da natureza dos vínculos entre os indivíduos e os grupos organizacionais e muitas vezes vai além do ambiente de trabalho. O lado positivo da sociabilidade é o fato da organização apresentar ótimo ambiente de trabalho, onde as pessoas têm prazer em trabalhar e trabalhar em equipe. O lado negativo é o fato de a amizade dificultar a cobrança de resultados, aumentando o nível de tolerância e permitindo a baixa performance no desempenho dos indivíduos.

Tanure (2005) observa que, no Brasil, país latino com características típicas, as pessoas revelam em seus relacionamentos comportamentos marcantes, como demonstração de sentimentos, emoções, afeições, dificuldades de administrar conflitos e muita importância nas relações pessoais. Sendo assim, o Brasil pode ser classificado como um país com altos níveis de sociabilidade, o que Goffee e Jones (1998) consideram uma das formas negativas da sociabilidade.

No *princípio da racionalidade*, as relações baseiam-se em tarefas e objetivos comuns, interesses mútuos, metas e benefícios compartilhados, independentemente dos vínculos afetivos. Todos precisam atuar em conjunto, voltados para a produção da meta comum. Do ponto de vista de produção de resultados, uma organização altamente racional é positiva para os clientes e acionistas. Um aspecto positivo da racionalidade é que um comportamento profissional, com bons resultados, tem possibilidade de recompensa. O lado negativo é o fato das altas exigências e a concentração excessiva nas metas causarem um ambiente opressivo e danoso para os indivíduos.

Dessa forma, Goffee e Jones (1998) sugerem que não existe uma cultura “adequada” para cada organização, mas pode existir uma cultura adequada para cada situação na organização. Os autores fizeram a combinação dessas duas dimensões - *sociabilidade e racionalidade* - para definir quatro tipos de culturas referenciais. No entanto, identificaram em suas pesquisas que a sociabilidade e a racionalidade podem gerar comportamentos benéficos e não benéficos para a organização. Definiram, então, quatro tipos de cultura ligadas ao caráter da organização: *integrada em rede, mercenária, fragmentada e comunitária*. O modelo permite a classificação de oito tipos culturais, combinando as características positivas (funcionais) e negativas (disfuncionais) de cada tipo.

A *cultura integrada em rede* é caracterizada pela alta sociabilidade e baixa *racionalidade*. As pessoas organizam-se em grupos, com vínculos afetivos fortes e ajuda mútua. É apropriada para empresas que têm criatividade, flexibilidade e o fluxo livre de informação como importantes ferramentas competitivas.

A cultura da amizade, com alto nível de empatia, credibilidade, confiança, informalidade e compromisso entre os membros e que proporcionam grande poder competitivo à organização, caracteriza a *cultura integrada em rede positiva*. Aqui os líderes conhecem a todos e percebem a individualidade dos seus

funcionários. As culturas em rede são atrativas para pessoas extrovertidas, que possuem elevada inteligência emocional e tolerância para lidar com ambigüidade e incertezas.

Na *cultura integrada em rede negativa* há desperdício de tempo e de energia em atividades que não agregam valor à empresa. Existe excessiva tolerância com a baixa performance e o processo decisório fica comprometido pela busca excessiva de consenso. Além disso, nesse tipo, a preservação dos relacionamentos leva as pessoas a negociarem o melhor acordo ao invés da melhor solução, reduzindo-se a qualidade do resultado. Outro aspecto da forma negativa dessa cultura são a politicagem e a formação de subgrupos, o que faz com que o compartilhamento de informações ocorra de maneira seletiva. O boato passa a ser "comercializado" entre aqueles que estão no topo da hierarquia, que acabam tendo mais poderes em função dos segredos que possuem. Esse quadro aumenta ainda mais o grau de centralização ou a distância do poder na organização, o que, segundo Hofstede (1991), já é alto na sociedade brasileira.

Tanure (2005) ressalta que, nos casos de grande concentração de poder, os subordinados esperam que seus líderes lhes digam o que fazer, os quais passam a assumir características de autocrata benevolente, de modo que a principal arma de comprometimento e de coesão passa a ser a sedução afetiva. Segundo a autora, esse tipo de cultura é predominantemente relacional e, de acordo com suas pesquisas, essa é uma tendência da empresa brasileira, na qual a competição e a busca pela performance passam a ser as forças externas que pressionam para que essa tendência relacional seja utilizada de forma positiva, segundo o modelo de Goffee e Jones (1998).

O segundo tipo, a *cultura mercenária*, é formada por membros que trabalham unicamente pelo dinheiro, apesar de não necessariamente apreciarem esse estilo de vida. Apesar da conotação negativa do termo na sociedade brasileira (TANURE, 2005), a *cultura mercenária* indica intensidade, objetivo e determinação, sendo necessário, para sobreviver nesse tipo de cultura, até certo gosto por um ambiente agitado e movimentado. Como no modelo desenvolvido por Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), esse modelo também leva a concluir que as culturas mercenárias são mais facilmente encontradas em países com alto índice de individualismo, como é o caso dos Estados Unidos. Fazendo outra comparação com Hofstede (1991), pode-se dizer que a *cultura mercenária* é

compatível com ambientes que oferecem desafios constantes para as pessoas. Nesse tipo de cultura, o trabalho não precisa ser divertido ou interessante nem proporcionar boas relações entre as pessoas, pois ser desafiador já é o suficiente. Tanure (2005) declara, ainda, que as culturas mercenárias não se adaptam bem a ambientes com baixo índice de necessidade de controle de incertezas, onde os indivíduos são menos expostos a situações desconhecidas e não existem perigos iminentes.

A dimensão *positiva* da cultura mercenária, caracterizada pela alta *racionalidade* e baixa *sociabilidade*, acontece quando os interesses individuais são convergentes aos interesses corporativos e a troca do trabalho por recompensa é percebida como justa pelos membros. Há pouca tolerância para baixa performance, caracterizando organizações disciplinadas e produtivas, que exigem disponibilidade para trabalho duro e jornadas longas, com alcance de metas e entrega de resultados. Para ser bem sucedido nesse tipo de cultura, é importante conhecer os seus próprios objetivos, comunicar claramente objetivos e performance, assegurar-se de que as pessoas assumam responsabilidade sobre suas metas, ser objetivo e direto e estar preparado para lidar com conflitos. Nesse caso, o direcionamento para o trabalho não é produzido apenas pelo dinheiro, mas também devido a outras qualidades importantes, como paixão, energia/força, senso de propósito compartilhado, alinhamento para atingir metas, disposição para mudanças e excitação devido aos desafios apresentados.

Quando a atenção excessiva nas metas torna o ambiente de trabalho opressivo e desumano, está caracterizada a *cultura mercenária negativa*. Há baixo nível de cooperação e pouca inovação e sentimentos pessoais não contam no processo decisório. As regras de sobrevivência são: faça aos outros antes que eles façam a você (no sentido de ataque), tenha sempre algo na “manga do colete”, faça apenas o que pode ser medido, foque apenas o que for do seu interesse e despreze o que é dos outros. Os líderes na cultura mercenária tendem a ter modelos de comportamento humanos excessivamente simples, acreditando que as pessoas têm duas motivações para o trabalho, que são o medo e a cobiça. Essa simplicidade, apesar de dificultar as relações entre as pessoas, tende a concentrar-se no objetivo, porém, quando usada de forma negativa, pode trazer o que há de pior nas pessoas e nas empresas, fazendo com que a cultura *mercenária* seja realmente aquilo que o termo sugere.

As *culturas fragmentadas* são caracterizadas pela baixa *sociabilidade* e pela baixa *racionalidade* e são adequadas para contextos em que prevalecem o trabalho individual e a atividade à distância. Pessoas mais introvertidas geralmente são atraídas por esse tipo de cultura, preferindo atuar com autonomia. Possuem elevado senso de auto-estima e são mais críticas em relação aos outros e a si mesmas. Portanto, é uma cultura centrada no bem-estar individual, em que os empregados se preocupam fundamentalmente com a própria produtividade e a qualidade de seu trabalho.

Goffee e Jones (1998) defendem que ter cultura *fragmentada* pode representar uma boa forma de se esperar a construção de uma nova cultura, mais adequada às novas condições de um negócio, durante um período de transição para mudança ou transformação de uma organização.

Na dinâmica *positiva* dessa cultura, o sucesso individual depende do quão determinada pessoa é valiosa para a organização. Um fator positivo é a liberdade pessoal para realizar o trabalho de acordo com o próprio estilo de atuação. Concentrar-se nas idéias e nos resultados é o padrão de conduta chave. Do ponto de vista das pessoas, é uma cultura que promove liberdade e flexibilidade, proporciona condições para o desenvolvimento da criatividade e exige apenas alta performance como contrapartida. A *cultura fragmentada positiva* tem suas próprias regras de sobrevivência: valorize a si próprio; mantenha seus olhos do lado de fora da organização; prestigie idéias e resultados e não os indivíduos; contrate pessoas brilhantes; e apareça ocasionalmente.

A tendência das pessoas na *cultura fragmentada negativa* é regular o volume de trabalho e só entregar o que é necessário, predominando o individualismo e a ruptura no funcionamento sistêmico da organização. Neste caso, o sucesso depende da capacidade de “vestir um colete à prova de balas” para lidar com pessoas vaidosas. São culturas com traços muito voltados para os benefícios individuais e nas quais podem ocorrer disfunções que agravam muito a situação da organização, como: cinismo, portas fechadas, dificuldade de recrutamento de pessoal e excessivas críticas entre as pessoas. Os indivíduos não se respeitam mutuamente, preocupados apenas com sua autopromoção, propiciando um clima em que ninguém se sente seguro, de onde vem a idéia de usar “coletes à prova de balas”. Geralmente, há baixo nível ou nenhuma

identificação com a organização, podendo as pessoas até minar as estruturas da empresa.

A *cultura comunitária* caracteriza-se pela combinação equilibrada de alto nível de *sociabilidade* e de *racionalidade*. É cultura típica da fase de implementação de novos negócios ou de instituições pequenas com alto grau de empreendedorismo. O grau de identidade corporativa é elevado e valores como justiça, tratamento respeitoso e eqüitativo são cruciais nos relacionamentos. Pessoas atraídas por esse tipo de cultura são idealistas, movidas pela paixão, gostam de participar de grupos e estão preparadas para fazer sacrifícios pessoais em nome de boas causas. Segundo Goffee e Jones (1998), a cultura *comunitária* é a combinação da cultura *integrada em rede* com a cultura *mercenária*, a primeira trazendo altos níveis de amizade e comprometimento e, a segunda, empenho na performance e grande energia para o trabalho.

A importância das relações sociais acaba por influenciar a noção de temporalidade dos brasileiros, diminuindo a busca pelo curto prazo e orientando as pessoas mais para o longo prazo (TANURE, 2005). Tudo isso mais o alto nível de adaptabilidade pessoal, importância do *status* e dos relacionamentos, descritos por DaMatta (1987; 1990) como características marcantes da *cultura comunitária*, contribuem para aumentar o índice de orientação de longo prazo.

Goffee e Jones (1998) destacam, ainda, que na cultura *comunitária*, assim como na *integrada em rede*, há um poderoso sentimento de família, de comprometimento e inter-relacionamento construído ao longo do tempo pelo compartilhamento de bons e maus momentos. No entanto, a *comunitária* costuma se sobrepôr à *integrada em rede* por causa do produto. Segundo Hofstede (2001), nas culturas de alto índice de orientação de longo prazo, como é o caso do Brasil, a família é um arranjo pragmático baseado numa real afeição, na austeridade, na perseverança e perseguição de suas metas, humildade e adaptação às circunstâncias.

Também a cultura comunitária tem as formas *positiva* e *negativa*. Na forma *positiva*, as pessoas sentem-se reconhecidas, compreendidas, respeitadas e honradas, tanto individual quanto coletivamente. Os líderes são inspiradores e dominam todos os aspectos da empresa, dando autoridade moral a práticas, estratégias e rituais da empresa, tornando-se muitas vezes verdadeiros mitos. Goffee e Jones (1998) defendem que as regras de sobrevivência dessa cultura

são: junte-se à “família”, ame o produto, viva o credo, siga o líder e lute uma boa luta; e concluem que é o tipo de cultura que proporciona mais comprometimento.

Na *cultura comunitária negativa*, os mecanismos de sobrevivência funcionam na direção contrária dos interesses da organização, tais como: não se preocupe com a competição, seja firme com os clientes, confie nos colegas e siga o chefe. Passa-se a projetar e a fabricar produtos tão bons que são invendáveis. Goffee e Jones (1998) observam que essas empresas perdem a noção de realidade, mergulhando na ilusão de que não pode haver ameaça para a empresa. Tanure (2005) acrescenta que esse tipo de risco é comum em empresas com cultura bem fortalecida, após período prolongado de sucesso, que se tornam “prisioneiras do sucesso” e não percebem a mudança do ambiente, deixando de dar novos significados a seus valores quando isso se torna necessário. Quando essas empresas começam a perder a noção de realidade, os que percebem abandonam a organização, levando, muitas vezes, suas idéias aos concorrentes, tornando-se difícil, inclusive, a retenção de talentos (GOFFEE; JONES, 1998). Na organização *comunitária* negativa, os líderes deixam de ter seguidores e passam a ter discípulos. Suas visões são encaradas como doutrina e os que se opõem a elas são considerados hereges e perigosos. Quando os líderes carismáticos se aposentam, pedem demissão ou morrem, geralmente a organização, de forma rápida e doentia, se transforma em *fragmentada*.

Goffee e Jones (1998) relatam que é possível corrigir ou transformar uma cultura *comunitária* quando esta perde seu ponto de equilíbrio ou também gerenciar uma cultura *integrada em rede* repleta de subgrupos ou, ainda, uma fria cultura *mercenária* ou mesmo um hostil e improdutivo ambiente *fragmentado*. Todavia, para Ghoshal e Tanure (2004), quanto mais forte é o laço cultural, mais difícil se torna a tarefa dos líderes de propor novas energias e novos impulsos transformadores.

2.6 Impactos da cultura nacional na cultura organizacional

Há décadas as influências culturais sobre a forma como as organizações são dirigidas têm sido abordadas nos estudos organizacionais (TANURE, 2004). Antes do período da globalização, por volta dos anos 60, chegou-se a pensar, nos

Estados Unidos e na Europa, que o modelo gerencial poderia ser universal, pensamento que caracterizou o modelo convergente. A autora ainda destaca que os teóricos do modelo convergente afirmam que a tendência para a globalização veio corroborar “o melhor modo de administrar”. No entanto, essa abordagem foi criticada com o argumento de que ela é ideologicamente a favor do capital e ignora o papel do indivíduo na organização, sendo de caráter reducionista.

Na década de 70, a perspectiva da divergência ganhou relevância. Esta corrente teórica enfatizava as diferenças entre países e regiões e, conseqüentemente, a influência dessas diferenças sobre os modelos de gestão, estilo de liderança, processo de negociação, gestão de pessoas, motivação, administração de conflitos, etc. Portanto, a teoria divergente ressalta que a diferença cultural do país/região influencia o estilo de administrar (TANURE, 2005).

Uma terceira corrente, ainda segundo a autora, admite a existência das duas dimensões, convergente e divergente, ressaltando que as diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação a valores, enquanto dimensões organizacionais, como a estrutura, não sofrem impactos significativos do ambiente cultural no qual a empresa está localizada (CHILD, 1999). Para Tanure (2005), essa abordagem é mais integradora. Por outro lado, ressalta que a mesma estrutura ou metodologia implantada é traduzida e interpretada de forma diferente em várias culturas, assim como questões relacionadas a poder e sentimento de pertencer a algum grupo. Sendo assim, a autora destaca que um dos paradoxos do mundo contemporâneo é harmonizar o que é global com o que é local, concluindo que a competência *cross cultural* está se tornando um atributo de destaque na gestão da performance dos negócios.

Complementando a autora, Bertero (1996) ressalta que a análise cultural, que se apoiou na tradição das *cross cultural analysis* de organizações que remontavam aos anos 60, surgiu em função da necessidade de se avaliarem as diferenças culturais, determinadas pelas características de cada grupo social. O interesse potencial de análises antropológicas, usando o conceito amplo de cultura, foi despertado realmente a partir da preocupação com aquilo que é diferente. Assim, essa abordagem foi desencadeada efetivamente em função do processo de multinacionalização das empresas, pois o fato delas funcionarem em culturas diferentes levantava uma série de indagações sobre alguns impactos

sobre estrutura e especialmente sobre processos e comportamento humano no interior das organizações. A evidência empírica indicava as empresas multinacionais como fatores homogeneizadores e não como organismos culturalmente permeados, uma vez que a cultura da empresa era a do seu país de origem.

Sintetizando, as culturas organizacionais de empresas de um mesmo país ou região são dotadas de algumas semelhanças e regularidades que as tornam diferentes das de outros países, mesmo no caso de no mesmo país coexistirem várias culturas distintas (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961). As práticas de gestão apresentam-se com diferenças mais sensíveis entre países do que no interior de cada país, pois são caracterizadas por determinada regularidade nacional. Geralmente essas diferenças só são identificadas com clareza a partir de estudos transculturais (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961).

Segundo Nicholson e Stepina (1994), Hofstede é considerado um dos mais importantes e significativos pesquisadores desse tema, tendo escolhido essa abordagem por acreditar que a cultura nacional é de grande importância na consideração dos fenômenos políticos, sociológicos e psicológicos de uma organização.

A nacionalidade tem impacto significativo na cultura organizacional, ressalta Hofstede (1991), e se justifica com base em três causas importantes. A primeira é a causa política, uma vez que nações são unidades políticas que têm sua maneira própria de governar, seu conjunto de leis, sistemas educacionais e associações, todos caracterizados pelas mesmas raízes históricas. A segunda causa tem natureza sociológica e baseia-se fato de que a nacionalidade e o regionalismo marcam os indivíduos com importantes valores simbólicos. A última causa é a psicológica e inclui a maneira de pensar e sentir dos indivíduos, estando condicionada aos valores e à cultura nacional e regional à qual pertencem.

Hofstede (2001) considera a cultura nacional um processamento de termos em um ambiente de informação social ou, com suas próprias palavras, “uma programação coletiva da mente”. Tal programação interfere na maneira como determinado grupo de pessoas de dada cultura nacional enxerga a própria realidade. Isto inclui a linguagem, as tradições, os valores em causa, normas de comportamento e leis. A cultura nacional é um componente que dificilmente

apresenta mudanças. Seus artefatos são profundamente embutidos nas instituições sociais e na mente do seu povo. O autor vê as tradições e o modo de pensar como componentes de um sistema reforçado, com a sociedade legal, educacional, religiosa e outras instituições. A adesão aos princípios da cultura pelo indivíduo geralmente é premiada, enquanto o afastamento desses princípios pode vir acompanhado de punição.

Os indivíduos de diferentes nações carregam diferentes programas mentais, os quais condicionam a forma de perceber e de agir e podem ser encontrados no nível individual, coletivo ou até universal (HOFSTEDE, 2001). Para o nível universal, o autor refere-se ao que é dividido com toda a espécie humana, sendo totalmente herdado. Já o nível individual abrange a característica de personalidade, que faz uns diferentes dos outros, mesmo pertencentes à mesma cultura. Por último, o nível coletivo engloba o que é comum a todos os personagens de um mesmo grupo ou organização social e que difere entre os diversos grupos. Este último, portanto, é aprendido pelas pessoas dentro do processo de socialização ao qual estão submetidas, seja dentro dos grupos ou organizações.

Lembrando que a globalização dos negócios não leva à globalização das mentes, mas, ao contrário, só pode ser bem sucedida se levar em conta os diferentes caminhos pelos quais as mentes e as sociedades humanas funcionam, Hofstede (2001) define nações como unidades políticas que desenvolvem suas identidades culturais baseadas na percepção simbólica e social dos seus valores

A forma de funcionamento das organizações numa sociedade é tão importante quanto os costumes familiares, sistemas educacionais, práticas religiosas e governo, partes integrantes da história e da cultura daquela sociedade, defende Hofstede (1991). Para ele, a globalização dos negócios não leva à globalização das mentes e que para ser bem sucedida é necessário considerar os diversos caminhos pelos quais as mentes e sociedades humanas percorrem. O autor desenvolveu vários estudos sobre identificação do padrão cultural em diversos países. Na pesquisa realizada na IBM Mundial em mais de 60 países, inclusive no Brasil, contemplou aproximadamente 160 mil pessoas no período de 1968 a 1972 e levou Hofstede a identificar cinco dimensões culturais como pilares da diferenciação entre as culturas das nações.

- *Distância hierárquica*: dimensão na qual os membros menos influentes de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder e *status* entre os indivíduos. As sociedades lidam com o poder de forma distinta, sendo que algumas nações gostam da hierarquia e dependência, outras procuram igualdade e independência. A distância do poder tem influência no modelo da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório nas organizações. As pesquisas indicaram que em sociedades com menor distância hierárquica, o uso do poder é percebido como sujeito à legitimação e julgamento. Nas sociedades com maior distância hierárquica, a legitimidade do poder não é desafiada. As desigualdades são percebidas como naturais e aqueles que têm menos poder dependem daqueles que têm mais. Nas sociedades latinas, existe ambivalência na relação com a autoridade, pois as pessoas se submetem à autoridade sem questioná-la, mas às vezes se juntam em manifestações contra o poder.
- *Individualismo X coletivismo*: esta dimensão se refere à natureza dos vínculos que os indivíduos estabelecem entre si. O individualismo é caracterizado pela orientação para si mesmo e o coletivismo pela orientação para objetivos e metas comuns em primeiro lugar. No individualismo, os laços entre as pessoas são frágeis, pois elas são mais voltadas a cuidar do seu próprio interesse. Já o relacionamento de grupo visa a atender aos interesses pessoais - é um meio para atingir o objetivo. O coletivismo caracteriza sociedades nas quais os indivíduos são integrados e formam grupos coesos, cujo interesse coletivo prevalece sobre o individual. No coletivismo, as relações pessoais são fortes e os grupos representam uma extensão da família, podendo, no entanto, ocorrer perda de personalidade em favor do grupo ou da organização.
- *Necessidade de controle das incertezas*: dimensão que traduz a forma como as sociedades lidam com as incertezas do futuro. As culturas com alta necessidade de controlar as incertezas utilizam três principais mecanismos para lidar com elas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia ameniza as incertezas causadas pela natureza, as leis e as regras procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento humano e a religião viabiliza um contato com as forças que supostamente controlam o nosso futuro. Nas sociedades com baixo índice de controle de incertezas,

os indivíduos lidam com mais facilidade com as incertezas do futuro, não se sentindo ameaçados por elas.

- *Masculinidade X feminilidade*: dimensão que traduz a grande diferenciação das expectativas sobre o papel desempenhado pelo homem e pela mulher. Nos países em que prevalece o estilo masculino, espera-se que os homens sejam orientados às atividades externas, valorizando-se características como firmeza e competitividade. A contrapartida do papel feminino é a orientação para a família, devendo educar os filhos e sacrificar-se pela carreira do marido. As características valorizadas são ternura, cooperação e habilidade nos relacionamentos. Nos países considerados “femininos”, a expectativa da sociedade é de que os papéis desempenhados pelo homem e pela mulher não tenham diferenças significativas. Tanto o homem quanto a mulher podem ser mais ligados ao sucesso, ao dinheiro ou à carreira.
- *Orientação de longo prazo X orientação de curto prazo*: a dimensão temporal traduz a forma como as diferentes culturas abordam o conceito de tempo, tendo em vista a importância relativa que cada cultura dá ao passado, ao presente e ao futuro. Hofstede considera a questão temporal uma orientação para a vida e o trabalho. Na orientação de longo prazo, a cultura adota comportamentos como perseverança e autoridade. Já no curto prazo, estimula-se a adoção de comportamentos orientados para respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais, preservação da dignidade, auto-respeito e prestígio.

Outros autores que também merecem destaque nas pesquisas das diferenças nacionais entre culturas são Trompennars e Hampden-Turner (1998), que demonstram que os significados das culturas dependem do conjunto do contexto em que operam e que nenhum elemento sozinho determina o sentido do conjunto. Segundo eles, a cultura é um processo sistêmico e as dimensões de valores se auto-organizam de forma dinâmica, gerando novos significados. Referenciam que culturas não são lineares, funcionam como se fossem círculos organizados em diversos arcos preferenciais, que atuam de forma integrada e em conjunto. Identificam sete dimensões fundamentais de cultura:

- Universalismo *versus* particularismo: culturas universalistas assumem a existência de um caminho bom e correto que deve ser aplicável a todas as pessoas, enquanto as culturas particularistas propõem que o significado do que é bom e correto é relativo, podendo mudar de acordo com as relações que se estabelece com as pessoas.
- Individualismo *versus* comunitarismo: culturas individualistas enxergam a si mesmas primeiro como indivíduos, enquanto as comunitaristas se vêem como parte de um grupo. Esta dimensão se assemelha ao individualismo x coletivismo proposto por Hofstede.
- Neutro *versus* emocional: culturas neutras tendem a ser mais objetivas e as pessoas não demonstram com clareza as suas emoções, enquanto nas culturas emocionais as pessoas tendem a ser mais espontâneas para expressar suas emoções e seus sentimentos.
- Específica *versus* difusa: culturas específicas tendem a impor separação maior entre o profissional e o pessoal, diferentemente das culturas difusas.
- Realização *versus* persuasão: culturas orientadas para a visão de realização valorizam as pessoas pelo que elas têm feito ou realizado, enquanto as culturas com orientação de persuasão valorizam as pessoas pelas suas origens familiares e conexões de relacionamentos.
- Atitudes para a dimensão do tempo: sugere que a cultura deve ser primeiramente centrada no passado, no presente e no futuro.
- Atitudes para com o meio ambiente: a dimensão varia de acordo com os desejos culturais de se controlar a natureza ou se seguir juntamente com ela.

Diante disso, Trompennars e Hampden-Turner (1998) ressaltam que, apesar do movimento de globalização e dos muitos modelos de interpretação das diferenças e semelhanças entre as culturas nacionais, a história de determinada sociedade tem influência significativa na sua percepção de valores.

Adler (1986) também forneceu exemplos de como valores de diferentes culturas podem interferir nos comportamentos organizacionais. Segundo a pesquisadora, os comportamentos no ambiente de trabalho são valorizados de forma distinta nas diversas culturas, sendo importante notar também as diferenças

entre os valores, crenças, atitudes e comportamentos. Os valores são geralmente tudo aquilo que é desejado ou preferido pelos indivíduos. As crenças são os caminhos pelos quais os indivíduos vêem o mundo, como percebem que deveriam ser as coisas. Atitudes, por sua vez, seriam as respostas afetivas para essas percepções do meio ambiente do indivíduo, que o conduzem a comportamentos específicos. O entendimento do inter-relacionamento dos valores-crenças-atitudes-comportamentos é crucial para o processo de resolução de conflitos e para desenvolverem-se iniciativas viáveis no mundo dos negócios e no governo das organizações (NICHOLSON; STEPINA, 1994).

Inglehart e Baker (2000) estudaram valores, atitudes e crenças de 65 países, com o objetivo de entender os efeitos do desenvolvimento econômico sobre os valores nacionais. Concluíram que: há interdependência entre modernização, desenvolvimento econômico, ampliação do conhecimento e mudanças culturais; as mudanças não são lineares, pois os valores tradicionais voltam a predominar, caso haja reversão dos fatores econômicos ou de modernização; as crenças religiosas têm efeito sobre a cultura, orientando as pessoas para as questões de significado e propósito da vida. Observaram, ainda, que as mudanças culturais ocorrem numa perspectiva histórica, modelando o comportamento de uma sociedade ao longo do tempo.

Portanto, as organizações estão inseridas num contexto social e a cultura é construída a partir da combinação de vários elementos que precisam ser observados de forma sistêmica, para compreensão da cultura organizacional. Para Tanure (2005), empresas globais que se relacionam com vários países obtêm melhor performance quando adaptam suas práticas às condições culturais locais, reduzindo a tensão entre normas e valores essenciais.

No que tange à cultura brasileira, muitos autores, entre os quais Hofstede, afirmam que o Brasil tem características típicas de país latino como grande distância do poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos de força aberta (TANURE, 2005). Para compreender um pouco melhor este quadro, o nosso próximo bloco abordará a influência da cultura brasileira nas nossas organizações.

2.7 A cultura organizacional brasileira

Os traços culturais encontrados em estudos da sociedade nacional foram analisados por Barros e Prates (1996) à luz da perspectiva organizacional. Os autores vêm pesquisando a cultura organizacional brasileira há vários anos, comparando suas peculiaridades e diferenças em relação a outros países. Conduziram pesquisas junto a mais de 2.500 executivos brasileiros e desenvolveram um modelo de leitura da cultura brasileira a partir de ampla análise das características e traços da cultura nacional.

Tanure (2005) replicou o modelo das cinco dimensões de cultura desenvolvido por Hofstede (1980; 1991; 2001), além de analisar os estudos de Trompennars e Hampden-Turner (1993) sobre o impacto da cultura nacional na gestão. A partir daí, retomando o trabalho anterior de sua autoria em parceria com Prates (Barros e Prates, 1996), desenvolveu então o próprio modelo de “Gestão da Cultura à Brasileira”. Este modelo é um referencial para a compreensão de alguns traços da cultura desse país, que encontram correspondência na cultura das organizações brasileiras.

Sendo assim, o modelo desenvolvido por Tanure e Prates (1996), e revisitado por Tanure (2005), caracteriza-se como um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O primeiro e o segundo subsistemas – institucional e pessoal – estão relacionados com os traços culturais que caracterizam indivíduos e pessoas de forma distinta. Indivíduos são anônimos e podem ter um tratamento formal; eles são tratados como iguais, sujeitos às mesmas regras e leis. Já as pessoas são conhecidas por si mesmas e reconhecidas em função das suas relações pessoais. Segundo os autores, o subsistema dos líderes reúne os traços encontrados naqueles que detêm o poder, ao passo que os traços mais próximos dos subordinados abrangem o subsistema dos liderados.

Segundo os autores, as bases da coesão social no Brasil são amparadas pela hierarquia e personalismo. A *hierarquia* tem origem na dinâmica familiar do brasileiro, cuja herança cultural destaca a importância da família e o papel do pai como figura de autoridade máxima. As atitudes do relacionamento familiar invadiram historicamente o espaço público, influenciando o sistema político e administrativo do Brasil. DaMatta (1990) realça que a cultura de hierarquia e

subordinação foi reforçada e que a sociedade brasileira tem se valido do uso do poder tradicional (militar) e do poder racional-legal para o estabelecimento e manutenção da autoridade.

Na investigação da dimensão de *concentração de poder* do modelo de Hofstede (1980), o Brasil apresenta elevada distância de poder. Numa escala de zero a 100, sendo zero a posição dos países que se caracterizam por relações mais igualitárias e 100 a posição das sociedades em que a distância de poder entre líder e liderados é grande, o escore do Brasil foi 69 há três décadas, conforme pesquisa realizada por Hofstede (2001). Essa mesma pesquisa foi aplicada por Tanure (2005) e a posição brasileira se manteve praticamente no mesmo patamar. A autora percebeu que, apesar da evolução da sociedade, o valor central de concentração de poder no Brasil continua forte. Segundo ela, o que mudou foi a maneira de operacionalizar o valor, tornando a maneira de expressar e lidar com o poder mais sutil e menos explícita.

Outro traço brasileiro decorrente da dimensão de concentração do poder é a *postura de espectador*. Como o brasileiro é muito orientado pela autoridade externa, tende a transferir a responsabilidade das decisões para as lideranças. A raiz desses traços está no processo político e modernização do país, de idas e vindas do ambiente democrático (BARROS; PRATES, 1996).

O brasileiro acostumou-se ao mandonismo, ao protecionismo e à dependência, características sempre presentes nas atitudes paternalistas. Isto originou o mutismo, presente na sociedade brasileira, no qual historicamente os “comunicados” substituíram os diálogos (TANURE, 2005). Essa postura na empresa é marcada pela baixa iniciativa, pela pequena capacidade de realização por autodeterminação e, ainda, pela transferência de responsabilidade para os líderes. A lógica adotada é: “se o poder não está comigo, não estou incluído nele e como não fui eu quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é minha”.

A postura de espectador dos subordinados é muitas vezes interpretada pelos líderes como preguiça e falta de segurança para assumir responsabilidades e por isso os líderes acham necessário manter controle mais rigoroso dos subordinados (TANURE, 2005). Essa situação cria um círculo vicioso, pois os liderados mostram-se inexperientes para tomar decisão e os líderes concentram decisões de caráter mais operacional. Assim sendo, já que os líderes apresentam

características dominadoras, o liderado se recolhe, não potencializando sua contribuição para a organização.

O *personalismo* é também um traço muito presente no ambiente brasileiro, articulado por duas características da cultura: a atração como fator de coesão social e a postura de evitar conflito, especialmente na relação liderado/líder. O personalismo favorece, então, a legitimação da liderança pelo carisma.

DaMatta (1987), em suas pesquisas, ressalta a distinção entre a concepção de pessoa e indivíduo na sociedade brasileira. Indivíduo é uma figura anônima que, isolada e sem relações, é considerada marginalizada na sociedade. Por outro lado, pessoas são conhecidas por si mesmas, gozam de atenção e boa vontade e isso reforça e justifica a grande importância das relações pessoais na cultura brasileira. Os indicadores de *individualismo/ coletivismo* do trabalho de Hofstede (1980) que foram aplicados no Brasil por Tanure (2005) também indicam a tendência da cultura brasileira ao coletivismo, o que vai reforçar o valor das relações pessoais na cultura nacional.

O *paternalismo*, que é o resultado da combinação do personalismo e da concentração do poder, é mais um traço característico da cultura, tendo a valorização do patriarca e da hierarquia na base da cultura. A pesquisa de Hofstede (1980) sobre dimensões culturais revela que a cultura paternalista é encontrada em países com alto índice de concentração de poder, com baixo individualismo e essas dimensões foram encontradas por Barros e Prates (1996) em suas pesquisas conduzidas nas empresas brasileiras.

O modelo cultural brasileiro articula-se a partir de três eixos básicos: *relações de poder, relações pessoais e flexibilidade* (TANURE, 2005). Os citados traços culturais da sociedade brasileira articulam os três eixos, formando um “estilo brasileiro com marcas fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, refletida no jeitinho, que combina flexibilidade, afetividade, adaptabilidade e criatividade”. Efetivamente esse estilo brasileiro tem implicações importantes na questão da gestão e da liderança nas empresas.

Nas *relações de poder*, Barros e Prates (1996) identificaram que, apesar da evolução democrática observada no país, a autoridade marca as relações hierárquicas nas empresas, que se baseiam na dependência dos liderados em relação aos líderes. A legitimação da autoridade é baseada na tradição, nos princípios racional-legais ou no carisma; e o reflexo nas organizações é a

tendência dos subordinados a esperar que os líderes os orientem sobre o que fazer. O líder ideal passa a ser aquele que assume as responsabilidades pelas decisões e que é visto como o “autocrata benevolente”.

Já as *relações pessoais* são construídas a partir de laços fortes entre as pessoas e formam um eixo importante da cultura (BARROS; PRATES, 1996). A base desse eixo é o traço de personalismo. E as características de *atração*, como fator de coesão social e postura de *evitar conflito*, que sustentam o personalismo, são somadas à característica de *lealdade* encontrada na cultura brasileira e formam os pilares da dinâmica de funcionamento do eixo de relações pessoais.

Os autores sugerem que a atração pessoal é um dos motivos da mobilização para pertencer a um grupo e a sedução afetiva é uma ferramenta de criação de compromisso e coesão social no Brasil. As relações pessoais articuladas pela lealdade do grupo representam um capital pessoal importante e a lealdade tem duas contrapartidas na relação grupal: de um lado, as pessoas esperam encontrar segurança no grupo e, de outro, o grupo espera conformidade dos seus membros e usa mecanismos de pressão para regular o comportamento individual.

Barros e Prates (1996) ressaltam, ainda, que as relações pessoais têm papel fundamental na gestão, pelo seu poder de agrupamento das pessoas, pelo efeito de mobilização e por serem o caminho pelo qual o brasileiro lida com o conflito. É importante destacar que, sob o ponto de vista da gestão, a construção das relações pessoais depende de clima amistoso, afetivo e de confiança. O eixo de *relações de poder* interage de maneira significativa com o eixo de *relações pessoais*, pois o valor dos grupos é determinado pelo prestígio e poder que podem conferir às pessoas. O tipo de capital social que o brasileiro busca construir é orientado pelas relações de proximidade com o poder. Isso é importante, porque o local de trabalho tende a ser o espaço em que as pessoas formam suas redes de relacionamento e constroem seu capital social.

Assim, a maneira que o brasileiro lida com conflitos é orientada para a preservação dos laços e qualidade dos relacionamentos. Apesar de demonstrar suas emoções, os brasileiros não revelam os conflitos abertamente, evitando comportamentos afirmativos que possam comprometer a harmonia grupal ou constranger as pessoas.

Os autores destacam, também, que a *flexibilidade* é uma característica fundamental do sistema de ação cultural brasileiro e se traduz em dois traços - adaptabilidade e criatividade. As pessoas se adaptam rapidamente a processos tecnológicos e têm agilidade para se adaptarem a mudança de cenários e a mudança de regras. A flexibilidade também está permeada por um dos traços marcantes da cultura brasileira, que é a *afetividade*, pois os brasileiros são abertos em relação aos seus pensamentos e sentimentos e calorosos nas suas expressões e relações. Sendo assim, a combinação dessas características constitui a base da capacidade do brasileiro em flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal.

A flexibilidade, segundo Aida *et al.* (2004), é um aspecto das relações pessoais brasileiras conhecido como “jeitinho”, uma estratégia utilizada para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. O “jeitinho brasileiro” vai além das formas abstratas e universais, tornando as pessoas mais iguais. Segundo os autores, o conceito pode atingir dois significados em função do seu emprego: de um lado, o “jeitinho” é uma busca de conciliação; de outro, pode ser um sintoma de que não existem leis, regras e normas adequadas. O “jeitinho” é considerado legítimo para resolver situações aparentemente insolúveis, visto que envolve um lado flexível, engenhoso e criativo do povo brasileiro

É a combinação de todos os traços que constitui e opera, segundo os autores, o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se lhe queiram impor modelos de outros países (TANURE; PRATES, 1996). Os autores reforçam que a dinâmica singular desse sistema retrata um caráter brasileiro com traços complexos e muitas vezes paradoxais e que a forma de operar esses paradoxos é que faz típica a cultura brasileira.

A análise da dimensão de controle de incertezas de Hofstede (1980) registra o comportamento em relação ao desconhecido e à imprevisibilidade. As pesquisas de Tanure (2005) indicam que a cultura brasileira se classifica com baixo índice de necessidade de controle, ressaltando o traço de flexibilidade. O brasileiro caracteriza-se pelo otimismo e confiança de “que tempos melhores virão” e a conclusão é que ele tem um estilo capaz de lidar com opostos, o que

pode ser visto como uma arte que, se bem utilizada pela liderança, representa até um diferencial nos resultados.

Os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza de uma economia volátil e mudanças constantes em várias décadas, resultando na combinação de forte traço de flexibilidade com a capacidade de lidar com ambigüidade. Além disso, o traço de evitar conflitos estimula a criatividade na busca por caminhos engenhosos para contornar problemas e restrições operacionais ou políticas.

As pesquisas de Barros e Prates (1996) informam a preferência do brasileiro pela liderança forte, centralizadora e personalista, além de constatar que “o brasileiro parece ter vocação para o comprometimento em torno dos objetivos representados pelo líder”. Assim sendo, a convergência de objetivos pessoais e organizacionais passa pela qualidade das relações com o líder. Como na cultura nacional a legitimação do poder é definida essencialmente pela lealdade pessoal e hierarquia, o líder deve buscar o equilíbrio entre a lealdade pessoal com o grupo e a lealdade à organização, pois as necessidades do líder e do grupo são mais valorizadas pelos membros do que as necessidades do sistema macro em que estão inseridos.

Outra questão chave para a gestão, segundo os autores, é a forma como o traço de lealdade se integra ao sistema de ação cultural brasileiro. De um lado, a lealdade potencializa a capacidade de mobilização das pessoas pelo líder e, de outro, envolve um conjunto de expectativas quanto às obrigações que regulam as relações para baixo e para cima. A lealdade e o compromisso das pessoas com o líder é um elemento facilitador da concentração nos objetivos e nas metas organizacionais. Considerando que o preço da lealdade é a segurança, os liderados esperam do líder uma conduta de proteção, o que pode estar na raiz de expectativas paternalistas nas relações do trabalho.

De acordo com Barros e Prates (1996), a sedução afetiva é a principal fonte de comprometimento e coesão social no aspecto de lealdade à pessoa do líder. Os vínculos do grupo são orientados para o líder, que se torna depositário da confiança das pessoas e atua como elo de ligação entre os demais segmentos do sistema social. No sistema de ação cultural brasileiro, quem obtém a lealdade de seu grupo forma um capital pessoal representado pela quantidade de seguidores

e volume de informações que podem ser obtidas e este capital passa a representar uma “moeda” de negociação com outras áreas de poder.

Dessa forma, na cultura nacional os controles são exercidos por meio dos relacionamentos. A dinâmica das relações entre líder e liderados tem dois efeitos: primeiramente, o risco de dependência dos liderados e facilidade de manipulação pelo líder; e o segundo risco está relacionado à mudança da liderança, pois, diante da perda de uma liderança forte, os liderados podem se sentir órfãos, tendendo a voltar-se para as causas e interesses pessoais, em detrimento do atendimento aos objetivos do grupo.

O eixo de relações pessoais, que é um dos pilares centrais da cultura, aumenta a importância do clima de segurança e confiança nas relações empresa/empregados (BARROS; PRATES, 1996). As pessoas têm expectativas de tratamento respeitoso e clima de trabalho amistoso, de forma que possam se sentir fazendo parte da empresa como ser humano.

A participação é um fenômeno recente nas empresas brasileiras e, de maneira geral, a expectativa das pessoas é muito mais no sentido de serem comunicadas das decisões que as afetam do que do envolvimento no processo de decisão. Participação implica assumir riscos e responsabilidades, o que se contrapõe à característica cultural de medo de risco. Barros e Prates (1996) identificaram que o medo do risco pode ser potencializado numa esfera em que o comportamento do líder é excessivamente autoritário e centralizador.

Por fim, Tanure (2005) conclui que o brasileiro tem uma maneira própria de gerenciar e precisa, a partir dela, construir nível de competitividade global. Para tal, torna-se necessário refletir sobre os traços relacionados ao poder, de forma a transformar a relação de dependência numa relação de interdependência entre líderes e liderados, para que estes possam assumir papel mais ativo no seu grupo. Em contrapartida, os líderes precisam acreditar na capacidade dos colaboradores para que, numa atitude educativa, permitam a seu grupo crescer em termos de participação e de performance.

Sendo assim, será abordado a seguir um tópico sobre o poder, destacando a sua importância e influência na cultura das organizações.

2.8 O poder como um dos pilares da cultura organizacional

Tanure (2005) ressalta a importância de se conceituar poder sob a ótica da autoridade legítima. A legitimidade destaca a aceitação, pelos membros das bases nas quais a autoridade se estabelece, que podem ser a tradição, os princípios racional-legais ou o carisma. A autoridade baseada na tradição tem como exemplo a maioria dos primeiros sistemas políticos, que fundavam a sua estabilidade na aceitação, por parte dos governados, de que o grupo governante tinha esse direito por costume e normas da sociedade, como, por exemplo, o direito do filho primogênito de reivindicar o trono, considerado às vezes até direito divino.

A autoridade baseada em princípios racional-legais decorreu da evolução dos sistemas políticos, nos quais os membros de uma sociedade devem ter algum poder de decisão no processo de seleção do sistema pelo qual são governados e até mesmo na seleção das pessoas que venham a governá-los. A base da legitimidade está na aceitação de um conjunto comum de leis e dos métodos para criá-las. E a racionalidade aparece na elaboração de leis justas, que interessam à maioria, que protegem os direitos humanos e proporcionam um governo competente.

Assim, o sistema baseia-se num processo legal que dá direito às pessoas de exercerem a autoridade numa hierarquia de comando/ subordinação. A terceira e última base de poder é a carismática, na qual, segundo Weber, muitos tipos de movimentos políticos calcaram-se em qualidades pessoais irresistíveis de determinado líder, seja pela força de sua personalidade ou por seus dons inexplicáveis.

As formas de estrutura de poder, que são a autocracia, a poliarquia limitada e a poliarquia plena, também são abordadas por Tanure (2005). A autocracia apresenta-se como um centro de poder coeso, homogêneo e muitas vezes concentrado nas mãos de um homem forte. A poliarquia limitada é exercida por um grupo monopolista do poder, em constantes colisões com um ou outro grupo de pressão, caracterizando um processo de organização institucional de interesses. No caso da poliarquia plena, o poder não é nem centralizado nem monopolizado de forma excessiva, existindo ampla participação nas decisões. Nessa estrutura de poder, os interesses das sociedades são apresentados de forma organizada ou institucionalizada e no centro desse poder existe uma divisão

interna em “grupos de veto”, sendo que nenhum deles tem, isoladamente, preponderância sobre os outros.

Hofstede (1980) desenvolveu o conceito de “distância do poder”, que está relacionado com a extensão com que as pessoas acreditam que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição desigual do poder como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. A pesquisa mostrou que a concentração de poder varia muito entre as diversas sociedades; os países nórdicos, por exemplo, apresentam baixo nível de concentração, ao contrário dos países latinos em geral, onde é maior a diferença entre a pessoa que detém menos e a que detém mais poder (TANURE, 2005).

Em contrapartida, Trompenaars e Hampden-Turner (1993) relacionam o conceito de “distância do poder” à definição de culturas *universalistas* e *particularistas*. Na primeira, o comportamento tende a ser abstrato e as pessoas sentem-se na obrigação de aderir a padrões universalmente aceitos no lugar onde vivem. Nessas sociedades, o fato de um indivíduo gozar de clara posição do poder hierárquico ou de desfrutar de relações pessoais com o poder estabelecido não significa que ele esteja acima dos julgamentos da lei (TANURE, 2005). No tipo de cultura particularista, como é a brasileira, os julgamentos são focados na natureza excepcional das circunstâncias presentes, estando seus membros mais atentos às posições de poder, aos relacionamentos, dando muita importância à boa relação com o líder, que influencia a forma e o resultado do julgamento de suas ações.

Tanure (2005) relata, ainda, que a distância do poder nas organizações tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. Empresas localizadas em países com alto nível de distância do poder, como o caso do Japão e dos países latinos, tendem a ser mais centralizadas e ter menos participação dos colaboradores nos processos decisórios. A desigualdade entre as pessoas é vista como natural e os que têm menos poder dependem daqueles que têm mais. A hierarquia nas organizações reflete a desigualdade existente na sociedade e geralmente os subordinados esperam que os líderes lhes digam o que fazer.

Hofstede (2001) afirma que em todas as sociedades existem desigualdades e considera que a diferença está na forma e profundidade como cada uma trata essas desigualdades. O conceito de distância hierárquica ultrapassa o universo

dos negócios e está impregnado em todo o tecido social, desde os primeiros anos escolares (TANURE, 2005). Em sociedades com alto grau de distância hierárquica, como é o caso do Brasil, geralmente espera-se que as crianças sejam mais obedientes aos pais. Já nos países com baixo grau de distância hierárquica, espera-se que as crianças sejam mais independentes e a educação tem o propósito de acelerar essa independência, com o processo educacional centrado no estudante, sendo os professores tratados como iguais.

Convergindo com o pensamento da autora, Newman e Nollen (1996) mostram que pessoas de empresas em países com grande distância hierárquica tendem a encarar a administração participativa com desconfiança, por não ser ela consistente com a cultura nacional. Tanure (2005) complementa que muitas vezes existem dúvidas sobre a verdadeira adesão aos sistemas participativos de empresas no contexto brasileiro, pois a desigualdade na relação pai-filho é estendida à relação professor-estudante e, mais tarde, refletida na relação superior-subordinado nas organizações.

A relação entre o indivíduo e o Estado sofre também a influência dessa dimensão cultural (TANURE, 2005), pois o poder determina o comportamento das pessoas. Os latinos têm relação ambivalente com a autoridade; devido à educação que receberam, geralmente se submetem à autoridade sem muitos questionamentos, mas algumas vezes acabam se juntando em rebeliões contra o poder.

A perspectiva de analisar as organizações a partir da dimensão do poder é tarefa árdua e que já foi empreendida por vários autores (BERTERO, 1996). O poder na organização empresarial geralmente segue um itinerário, que funciona como um parâmetro analítico. No primeiro estágio, o poder se concentra na figura do proprietário e ele é o único responsável pelo empreendimento, sendo praticamente responsável por todas as decisões. Neste caso, a empresa geralmente é pequena e naturalmente ainda não é preciso haver descentralização administrativa, não sendo necessários outros profissionais de administração. Bertero (1996) ressalta que, nesse estágio, o mercado, o governo e a comunidade eram agentes do ambiente empresarial e não haviam ainda manifestado o seu poder e determinação sobre a empresa. Nos países capitalistas clássicos, ou de primeiro mundo, esse estágio corresponde à fase inicial do capitalismo industrial.

Num segundo momento, Bertero (1996) afirma que o poder começa a se difundir, ou seja, não é exclusivo do empresário proprietário. Este fato não significa que o proprietário seja posto à margem e que o poder no interior da empresa tenha passado para outros agentes. Devido à expansão desta, os primeiros *influenciadores* passam a ser membros de “*coalisão interna*”. Os profissionais de administração e os gestores que não são proprietários são conhecidos como “influenciadores internos” e devem ser dotados de habilidades que o empresário proprietário não possui. A fase da *difusão* do poder para os *influenciadores internos* é chamada, na história dos negócios, de “profissionalização administrativa” ou “formação dos quadros”.

Um ponto importante nessa fase de difusão é saber quais relações se estabelecem entre o proprietário e os influenciadores internos (BERTERO, 1996). No Brasil, a maioria das empresas de grande porte está na fase de difusão, em que o proprietário se vê obrigado a profissionalizar posições, criando, assim, o grupo de “influenciadores internos”. Esse é o momento em que o proprietário se pergunta o que deve ficar exclusivamente no seu âmbito decisório e que constitui o cerne intransferível de seu poder. Esta questão pode ter respostas diversas, dependendo da empresa, do ramo e do ambiente organizacional em que ela opera. O autor ressalta outra dimensão desse segundo estágio, o aparecimento dos “influenciadores externos”, que está ligado ao processo em que se passa a considerar a empresa como organização *pública*, ou seja, ela passa a ser percebida também pelo impacto que causa à comunidade.

A percepção da importância em relação aos “influenciadores externos” se deu à medida que o sistema capitalista se desenvolveu, com o conseqüente aumento de visibilidade da organização empresarial. São considerados influenciadores externos: o governo, em seus diversos âmbitos (federal, estadual e municipal), e governos de países estrangeiros e organizações internacionais, caso a empresa se torne multinacional ou efetue transações com outros países; o mercado, que abrange consumidores e competidores, o mercado de capitais e a comunidade de maneira mais ampla; as associações de empregados (sindicatos e centrais sindicais), os sindicatos patronais, confederações e associações de classes correspondentes. O poder e a influência desses influenciadores dependerão do país, do momento histórico e da configuração do sistema econômico.

A importância dos influenciadores internos também pode variar de um país para outro, da mesma forma que a interação entre agentes internos e externos como influenciadores do poder. Apesar dos elementos externos não serem tão fortes quanto os internos, é imprescindível que se reconheça que o efetivo centro do poder empresarial está localizado na coalizão interna, que é influenciada com intensidade e com resultados variáveis pelos influenciadores que compõem a coalizão externa.

Segundo Bertero (1996), no Brasil o grande influenciador externo é o governo e a retórica empresarial o apresenta muitas vezes como agente hegemônico, intervindo em decisões que deveriam ser típicas do mercado e da coalizão interna. Se o estado atuou ao longo da industrialização brasileira como influenciador externo, a sua ação foi muito mais apoiando, coadjuvando e implementando objetivos de empresários do que exercendo papel efetivo de representante eqüidistante dos vários grupos de interesse.

Na análise do poder, é importante destacar uma posição a partir do paradigma de análise psicossociológica advinda do trabalho de Simon (1964). Nesta análise, qualquer objetivo se nega à organização e, como consequência, qualquer poder, permanecendo somente os objetivos dos indivíduos que formam a coalizão. A análise é vista como reducionista, que aborda os objetivos e o exercício do poder somente no nível dos indivíduos. Neste caso, cada indivíduo tentaria impor e fazer com que os seus objetivos prevalecessem, buscando efetivamente a expansão do seu próprio poder.

Schein (1992) lista “poder e *status*” como uma das funções adaptativas internas na sua análise cultural e destaca que uma das atribuições do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O autor sugere também que o poder ordena na medida em que é legítimo e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que na organização é considerado bom desempenho. Dessa forma, o poder possui aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização. A cultura serve tanto à sobrevivência da organização quanto à sobrevivência de uma comunidade e à realização das tarefas inerentes à adaptação externa (mercado, tecnologia e aquilo que se refere ao ambiente estratégico), permitindo a integração, articulação e coordenação internas. Para Schein (1992), a cultura

propicia aos indivíduos uma interpretação da realidade, conferindo sentido e significado à realidade.

Da mesma forma, Bertero (1996) revela que, na medida em que é legítimo, o poder ordena, estabelece fronteiras, homologa os processos organizacionais e reconhece o bom desempenho. A principal atribuição do poder é manter a harmonia e o equilíbrio organizacional interno (BERTERO, 1996), assim como gerir tanto o aspecto intelectual quanto o emocional (GHOSHAL; TANURE, 2004).

No entanto, mudanças significativas nas relações de poder nas empresas poderão acontecer se deslocar a lealdade pessoal para a organizacional e se fizer prevalecer os traços de flexibilidade sobre outros traços muito fortes, como é o caso do paternalismo (TANURE, 2005). A tendência nas empresas é buscar sair do paternalismo para uma relação de interdependência entre líderes e liderados e os liderados buscarem assumir papel mais ativo no seu grupo de relações, abandonando a postura de transferência de responsabilidades para cima. Logo, no processo decisório, a autoridade central deverá encorajar o risco compartilhado e também a sua contrapartida, que é o reconhecimento compartilhado.

O poder também é visto como um elemento dotado de energia e por isso possui o atributo de moldar e transformar organizações (BERTERO, 1996). Para se falar em mudança organizacional e *design* organizacional, continua o autor, é fundamental apresentar o poder como elemento modelador. Portanto, quem possui poder altera e influencia a mudança do comportamento organizacional e até mesmo dos processos organizacionais. Daí se dizer, segundo Bertero (1996), que o conceito de poder está intimamente relacionado com o de liderança, porque o poder é um dos meios pelos quais o líder influencia o comportamento dos liderados. Sendo assim, torna-se oportuno abordar agora a relação entre liderança e mudança, principalmente no que tange ao poder da liderança no processo de transformação da cultura organizacional.

2.9 Liderança e mudança na cultura organizacional

Segundo Schein (1992), cultura e liderança são os dois lados diferentes da mesma moeda. Barros (2001) concorda com essa idéia ao afirmar que não é possível pensar em cultura sem considerar a liderança. Autores como Cameron e

Quinn (1999), Goffee e Jones (1998) e Kotter (1997) também realçam a interdependência entre a cultura e os seus líderes, bem como o papel da liderança na gestão do ciclo da cultura (criação, manutenção, desenvolvimento e mudança). A cultura é vista com um instrumento adequado para promover a interação entre dirigentes e funcionários e consiste na união entre os membros da organização, buscando sustentação e alcance dos objetivos organizacionais (AKTOUF, 1993).

Kotter (1997), Goffee e Jones (1998) e Schein (1992) acreditam que a liderança é um pilar central da formação, desenvolvimento e mudança da cultura. E que muitos líderes não têm consciência de como seus próprios valores e premissas são transferidos para o dia-a-dia do grupo. No entanto, quando não se tem esta consciência, o líder e o grupo acabam correndo o risco de não estarem preparados para reagir a mudanças no ambiente externo. Schein (1992) considera que a liderança é o grande motor da cultura e reforça o papel do fundador na sua formação, pois este detém a concepção global sobre o projeto da organização e representa a fonte original de crenças e valores que movimentam o grupo, orientando, assim, sua forma de funcionamento e a construção de sua identidade. O autor constata que, conseqüentemente, a cultura organizacional é criada a partir das ações de seus fundadores.

Em contrapartida, Handy (2003) sugere que, com o passar do tempo, a cultura precisa mudar conforme a organização cresce ou as pessoas mudam e a condução desse processo de transformação é tarefa da liderança. Muitos dos problemas nas organizações aparecem da vontade de continuar fazendo as coisas como vinham sendo feitas, da relutância em mudar a cultura no momento necessário. A cultura é, portanto, conforme Ghoshal e Tanure (2004), um processo evolutivo, sendo necessário objetivar uma forma de convivência com as diferenças, buscando aproveitar as características das diversidades, no sentido de se construírem as vantagens competitivas.

Os autores preconizam que existe diferença entre *mudança incremental* e *mudança radical* ou transformação. De acordo com eles, a *mudança incremental* consiste em realinhar alguns aspectos da estratégia da empresa, da sua organização ou da sua cultura e deixar os outros aspectos como estão. Desta forma, a *mudança incremental* acontece lentamente. Já na *mudança radical* existe senso de urgência devido a desafios que a organização enfrenta, sendo exigida e necessária melhora radical de desempenho. Assim, a *mudança radical* ou

transformação é caracterizada por “um ataque sistemático e simultâneo em muitas frentes, que altera fundamentalmente o ritmo e o caráter básicos de uma organização”.

Anteriormente, as organizações costumavam mudar somente quando as necessidades urgentes exigiam (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), mas nos tempos atuais a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades das empresas e instituições em todo o mundo. Hoje, as organizações tendem a provocar e a buscar incessantemente a sua transformação, mudando para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Apesar desse fato ser freqüente, ainda assim muitas das organizações buscam conduzir de forma mais efetiva os seus processos de mudança e transformação.

Kotter (1997) descreve que os processos de mudança geralmente não são de completos fracassos, mas também não são de grandes sucessos e a grande maioria se situa entre os dois extremos. Algumas conseqüências são comuns e facilmente percebidas, como perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, além de outras mais sérias que podem levar a empresa a situações de risco em sua própria sobrevivência. Zaltman e Duncan (1977) classificam a resistência à mudança como uma das principais barreiras à mudança bem sucedida, pois a tendência é muito mais de se manter o *status quo* a se reforçar condutas que possam fazer pressão para modificá-lo.

Não se pode renovar um negócio sem mudar comportamento, apesar de toda transformação gerar angústia. Nenhuma empresa consegue melhorar radicalmente o desempenho do negócio sem que a mentalidade das pessoas mude, ou seja, sem revitalizá-las. No entanto, revitalizar pessoas não é mudar suas atitudes fundamentais, pois um mesmo indivíduo pode se comportar de modo muito diferente em contextos diferentes, mesmo com a mesma atitude e os mesmos traços de personalidade. Os autores mostram que é possível mudar comportamento sem necessariamente alterar atitudes básicas e que isto está diretamente relacionado com o quadro que os gestores criam ao redor das pessoas.

Toda empresa tem um âmbito de comportamento interno que modela a forma como as pessoas pensam, sentem e agem e, para que esse

comportamento seja mudado, é preciso criar um panorama novo e adequado para que esses indivíduos possam atingir desempenho superior a partir do melhor do seu potencial. Esta é uma responsabilidade dos altos executivos que precisam mudar seus pontos de vista sobre gestão, bem como modificar suas ações no local de trabalho, pois isso permitirá que as pessoas mais abaixo na pirâmide hierárquica também mudem seu comportamento (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Complementando, os autores usam a metáfora da mudança cultural com a transformação da lagarta em borboleta, processo bastante penoso e que envolve medo e dor. No primeiro momento, a lagarta fica cega, depois perde seus membros, seu corpo se racha para depois se abrir e permitir que surjam as asas e, aí sim, surgir a borboleta. Nesse momento, a função da liderança evolui para a elaboração de metas de longo prazo, para a reconstrução das equipes e da confiança. Uma das alternativas sugeridas é o afastamento daqueles que até o momento lideraram o processo, permitindo que a nova liderança assuma suas novas funções, limitando-se apenas a personificar e projetar a visão e os valores da empresa, orientando e apoiando a nova liderança.

Fleury (1996) também acredita que é possível gerenciar a cultura de uma organização, principalmente quando é possível desdobrar o termo gerenciar nos seus quatro significados: planejar, organizar, controlar e avaliar. Gerenciar uma cultura implica manter os padrões vigentes e, neste caso, as possibilidades de planejar e controlar os elementos simbólicos reforçadores da cultura são maiores, investindo-se nos rituais, ritos ou práticas organizacionais. Já o gerenciamento do processo de transformação dos padrões culturais é mais questionável. Contudo, é possível pensar em planejar o processo, levando-se em conta outras mudanças estratégicas, sejam elas relacionadas a situações ligadas ao ambiente externo ou interno da organização. Nesse ponto é que é possível surgir novo paradigma cultural a partir da criação de novos elementos simbólicos.

A mudança na cultura é um dos temas mais controvertidos em teoria social e organizacional e transformar organizações significa mudar os modelos mentais que influenciam o comportamento dos executivos e provocar mudanças nas ideologias culturais (OLIVEIRA, 2003). Segundo os modelos mentais tradicionais, existe uma tendência a valorizar apenas os aspectos tecnológicos e mercadológicos nos momentos de mudanças, sendo comum negligenciar a cultura da organização e os problemas ligados ao comportamento dos indivíduos. A

ênfase deve ser dada à relação dialética indivíduo/cultura e não ao indivíduo, pois não se muda cultura sem crises ou rupturas em seus processos básicos.

Schein (1992) relata que a liderança é originalmente a fonte de crenças e valores que faz com que o grupo lide com os problemas internos e externos. À medida que se estabelece um grupo de premissas compartilhadas, elas podem funcionar como um *mecanismo de defesa cognitiva* tanto para o indivíduo quanto para o grupo como um todo. Geralmente, o indivíduo e o grupo buscam estabilidade e sentido e, quando ambos são alcançados, é natural deturpar certas exigências estabelecidas a partir da negação, projeção, racionalização ou vários outros mecanismos de defesa que buscam mudar as premissas básicas. O autor argumenta que a cultura pode mudar, desde que as premissas básicas sejam mudadas, o que é difícil, já que isto consome tempo e provoca alto grau de ansiedade.

A mudança cultural é algo que toda empresa moderna evoca no seu discurso, devido à febre de mudança que atualmente se vive (TANURE, 2005). Muitas vezes, porém, a mudança cultural é confundida com mudança na operacionalização de valores e esta é caracterizada pela permanência dos valores centrais, formadores da cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam. Seguindo a mesma linha, Pettigrew (1996) encontrou que é muito mais fácil modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos, do que modificar as crenças básicas e os pressupostos da organização.

Na concepção de Schein (1992), a essência da cultura de uma organização está na camada das premissas básicas, das quais se originam os valores e o comportamento e que referendam as autoridades consideradas legítimas, mantêm mitos e símbolos que fortalecem a coesão e definem os sistemas de poder e de comunicação vigentes. Portanto, as idéias, os valores e ações só se transformam em premissas básicas quando se mostram eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização, podendo ser consideradas forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a elas pertencem.

Para Tanure (2005), é aí que ocorre a mudança cultural denominada mudança dos valores centrais formadores da cultura da organização. Os processos de fusões e aquisições geralmente são casos típicos em que ocorre

mudança nos valores centrais das empresas adquiridas ou nas adquirentes no caso da estratégia de *movimento reverso*, ou seja, mudança cultural. Entretanto, todo processo de mudança é de longo prazo, sofrendo influência de vários fatores internos e externos. A empresa que planeja implementar mudança cultural precisa de forte dose de persistência e desejo de romper a inércia organizacional, mantendo-se com constância de propósitos e liderança determinada (TANURE, 2005).

Goffee e Jones (1998) também acreditam na possibilidade de mudança de cultura. Sua abordagem pode ser comparada ao conceito de Tanure (2005) de que os valores centrais não mudam, a não ser em circunstâncias específicas, mas que a forma de operacionalizá-los é passível de mudança. Os autores destacam que, apesar da natureza humana provavelmente não poder ser mudada, os comportamentos podem mudar. Acreditam que os níveis de sociabilidade e racionalidade podem ser alterados a partir de medidas gerenciais que orientam movimentos entre os quadrantes do seu modelo.

3 UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE

A pesquisa desenvolveu-se na CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais. Neste item, primeiramente será feita uma retrospectiva da história do setor elétrico no Brasil e, logo em seguida, serão apresentados dados e características sobre a empresa, segundo o Relatório Anual 2005 e o Relatório Anual 2006.

3.1 Retrospectiva do setor elétrico brasileiro

A segunda Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra (a primeira ocorreu no final do século XVIII, baseada no carvão, no ferro e no vapor), levou à formação de uma sociedade urbana na Europa Ocidental e nos Estados Unidos nas últimas décadas do século XIX, tendo a energia elétrica como um de seus elementos mais importantes. Simultaneamente, ocorria no Brasil um incipiente processo de industrialização, também com a utilização da eletricidade, introduzida concomitantemente à sua entrada nos países mais desenvolvidos do Hemisfério Norte, ao contrário do que muitas vezes se supõe.

Na fase de implantação da eletricidade no Brasil, entre 1880 e 1900, empresas de capital brasileiro e âmbito local instalaram termelétricas e hidroelétricas para uso industrial em fábricas de tecidos, mineração e outros empreendimentos, como a iluminação pública urbana. Naquela época, predominavam as termoelétricas, mas as hidroelétricas foram se impondo como o modelo privilegiado em um país com abundância de água e pouca disponibilidade de carvão mineral, petróleo e gás.

A região Sudeste mostrou-se privilegiada, pois sua área relativamente reduzida em relação à dimensão do país apresentava maior densidade demográfica, configurava-se como o eixo administrativo nacional e contava com uma atividade econômica mais intensa. No Sudeste também existiam apreciáveis potenciais hidroelétricos, significativa urbanização e fácil acesso ao litoral, o que auxiliou a importação de equipamentos e o ingresso de imigrantes no início do século XX.

Entretanto, as dimensões continentais do país, a necessidade de desenvolvimento de outras regiões e a implantação de aproveitamentos de grande porte para suprir as demandas para o crescimento da indústria impuseram determinação ao estado de assumir investimentos que não interessavam ao setor privado, que vinha submetendo a sociedade brasileira a restrições de uso de energia elétrica devido ao seu baixo interesse em investir na oferta de energia antes de se estabelecer demanda consistente.

O setor elétrico brasileiro esteve sob o controle privado até meados da década de 1950, quando se iniciou um forte movimento de estatização. Esse movimento foi decorrente de fatores como o padrão de crescimento verificado no Brasil, no qual o Estado se responsabilizava por investimentos nas indústrias de base (siderurgia, fertilizantes, petroquímica, motores) e nos serviços de infraestrutura, com capital intensivo e baixo retorno, como a energia elétrica, de modo a reduzir o custo do capital e acelerar a sua acumulação, em especial no setor industrial (subsidiado nas tarifas de energia).

A estatização das empresas privadas estrangeiras no setor elétrico respondeu a duas necessidades principais do setor industrial brasileiro. A primeira, pela regulação mais eficiente para garantia dos investimentos necessários atrapalhados por alguns fatores, como a insegurança no cumprimento dos contratos e a política econômica – em especial monetária e cambial – que não proporcionavam marco regulatório estável. A segunda, pela garantia de nacionalização de alguns setores-chave diante da nova estratégia do capital internacional monopolista no pós-guerra de ramificar-se e “internalizar-se” nos países hospedeiros a partir das companhias transnacionais, mantendo o centro decisório nas suas respectivas matrizes nos países centrais e atendendo a diretrizes mundiais, nem sempre coincidentes com as regionais.

Na seqüência imediata da estatização, tanto no nível estadual quanto federal, foi criada em 1963 a *holding* federal Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobrás, constituída pelas empresas de geração: FURNAS Centrais Elétricas S.A. (FURNAS), Chesf, Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (ELETRONORTE) e ELETROSUL Centrais Elétricas S.A. (ELETROSUL), além da Eletrobrás Termonuclear S.A. (ELETRONUCLEAR), que surgiu após a extinção da Centrais Nucleares Brasileiras S.A. (NUCLEBRÁS). Foi montado também o Grupo de Coordenação para Operação Interligado, que tratava do despacho

centralizado de todo o sistema de geração e transmissão. Um outro agente federal constituído em 1965 foi o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), responsável pelas concessões, quase desnecessárias, num sistema com forte estatização e monopolização regional. Dado o seu papel secundário na fixação tarifária, o DNAEE acabou sendo controlado pelas companhias que deveria regular (fato ocorrido em outros setores), o que implicou o uso das tarifas após 1975 como ferramenta de contenção inflacionária.

O setor experimentou crescimento considerável nos anos 1960/1970, acompanhando a dinâmica de acumulação capitalista no Brasil da qual era subsidiário e desconsiderando questões ambientais relevantes durante o regime militar. Com a crise em que mergulhou a economia brasileira durante a década de 1980, o setor elétrico sofreu processo acelerado de sucateamento, pois as receitas tarifárias reais, os aportes financeiros dos seus controladores e os investimentos caíram e, para manter padrão mínimo de atividade, as companhias passaram a recorrer a empréstimos e financiamentos, muitas vezes em moeda estrangeira.

É nesse quadro de baixos investimentos, elevado comprometimento da receita para o serviço da dívida e ameaça de colapso no abastecimento energético no país e na redefinição do papel do Estado na produção que se passou a discutir novo marco regulatório para o setor elétrico. Em 1993, no meio da crise, a Lei 8.631 iniciou a privatização do ponto de vista técnico, ao eliminar o nivelamento de tarifas e sua diferenciação em suprimento para as geradoras e fornecimento para as distribuidoras. Entretanto, a inclusão do setor elétrico na lista dos privatizáveis e a montagem de um novo marco regulatório com essa orientação ganhou fôlego apenas a partir de 1995. A Lei Geral de Concessões (8.987/95), válida para todos os serviços públicos, regulamentou a Constituição Federal e exigiu licitações (baseadas no equilíbrio econômico-financeiro das companhias), abrindo caminho para a reestruturação e privatização do setor elétrico.

De acordo com o modelo do setor elétrico, seriam necessários novos órgãos que se responsabilizassem pelo controle das operações técnicas e comerciais, do planejamento do setor, além da agência reguladora, que seria o sustentáculo do processo e daria segurança e estabilidade às regras, o que é

exigência básica para os investidores. Dessa forma, nesse momento foram definidas as seguintes medidas:

- Criação do Mercado Atacadista de Energia (MAE), para contabilizar e liquidar as diferenças entre o mercado e os contratos bilaterais, além de administrar o mercado à vista.
- Definição de “contratos iniciais” (contratos bilaterais entre os vários agentes de geração e distribuição com cláusulas definidas pelo poder concedente), para pautar o regime de transição para um ambiente competitivo.
- Desmembramento dos ativos de transmissão e criação de um operador independente do sistema interligado (para cumprir as funções do sistema centralizado de despacho), surgindo, assim, o Operador Nacional do Sistema (ONS).
- Criação do Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos (CCPE), com a finalidade de definir as necessidades de investimento a partir dos princípios do planejamento indicativo, baseado nas indicações do mercado.
- Manutenção da Eletrobrás como agente financeiro do setor.
- Criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) pela Lei 9.427/96 e a inclusão de cláusulas de reajustes tarifários que vinculavam as correções aos índices de inflação (denominado teto de preço), de forma que os investidores tivessem alguma segurança na aquisição das empresas a serem privatizadas, independentemente do marco regulatório do setor.

Nesse período, o debate polarizou-se em duas posições. A primeira reunia posições como a da Eletrobrás e suas subsidiárias, companhias estaduais, alguns setores da indústria e forças políticas nacionalistas de esquerda, que preconizavam a manutenção do setor elétrico como estatal e o não-desmembramento das empresas verticalizadas para dificultar a desestatização, caso esta se revelasse inevitável. Já a segunda posição propunha a privatização imediata e a formação de um ambiente competitivo, com desverticalização das empresas depois (ou seja, a conversão do monopólio estatal em monopólio privado). Essa posição derivava da defesa de mais participação dos empresários

brasileiros na aquisição das empresas em função da sobrevalorização cambial, que encareceria seu valor para investidores estrangeiros, constituindo reserva de mercado. Todos sabiam, na ocasião, do caráter efêmero da âncora cambial e que, com eventual desvalorização, o valor de compra cairia muito em dólar, ampliando a presença internacional.

Segundo Brasil (2002), o cenário da política energética no Brasil no período de implantação do modelo de desestatização revelou-se complexo e confuso, dificultando a formação de coalizão entre os vários agentes de governo e empresários que pudesse optar pela orientação e sustentar essa política ao longo do tempo. Todos se protegeram e celebraram algumas alianças táticas nos pontos convergentes, que prejudicaram o surgimento de orientação estratégica que estabelecesse a evolução do setor no médio e longo prazo.

Tal situação acabaria revelando-se danosa, pois elementos que deveriam ter tratamento sistêmico foram trabalhados em separado e isso, somado a outros fatores, provocou o racionamento de 2001-2002, que arrefeceu totalmente o processo de privatização do setor elétrico brasileiro. As conseqüências do racionamento foram desastrosas para o setor, causando grandes prejuízos a todos os agentes de geração e distribuição, que se viram diante de uma realidade jamais prevista: a demanda por energia elétrica passou a ser muito menor que a oferta, causando afundamento nos preços de curto prazo e dificultando o estabelecimento de contratos bilaterais por períodos mais longos (superiores a três anos). A incerteza passou a ser completa. Muitos empreendimentos foram paralisados ou simplesmente abortados. Principalmente os agentes de geração, que sofreram significativas reduções contratuais devido à redução da demanda, foram os mais afetados nesse processo, tendo grandes prejuízos em suas operações, cujos custos não foram dimensionados para a nova condição.

É com a sensação de caos no setor elétrico que se encerra o governo Fernando Henrique Cardoso e se inicia o novo governo Luiz Inácio Lula da Silva, já com planos de implantar “novo modelo” cuja missão é corrigir os desvios do modelo anterior (ainda parcialmente vigente) e criar novas condições não previstas num modelo competitivo de mercado, como democratização do uso de energia elétrica e modicidade tarifária gerada por processos controlados pelo governo.

Dessa forma, depois de muita discussão e grandes embates entre os agentes do setor, foi promulgada a Lei 10.848 de 15 de março de 2004, que estabeleceu as linhas gerais para o “novo modelo”, a qual foi regulamentada pelo Ministério de Minas e Energia a partir da emissão de cinco Decretos-Lei, sendo o mais importante (Decreto 5.163 de 30 de julho de 2004) aquele que estabeleceu todo o arcabouço legal para a comercialização da energia e para os processos de outorga de concessões e autorizações para geração.

Esse Decreto criou dois ambientes para as negociações de compra e venda de energia no setor elétrico brasileiro:

- O Ambiente de Comercialização Livre (ACL), dedicado aos consumidores “livres”, ou seja, aqueles que legalmente podem comprar energia diretamente dos agentes de geração e que possuem carga igual ou superior a 3 MW e operam em sistemas elétricos com tensão superior a 69 kV.
- E o Ambiente de Comercialização Regulada (ACR), em que a energia é destinada aos consumidores cativos dos agentes de distribuição e cuja compra será efetuada simultaneamente para todo o país por meio de leilões promovidos pelo próprio Ministério de Minas e Energia.

O segundo Decreto-Lei (Decreto 5.184 de 18 de agosto de 2004) criou a companhia Empresa de Pesquisas Energéticas (EPE), responsável por pesquisar, planejar e controlar a expansão da demanda do setor elétrico brasileiro. Esta talvez tenha sido a mais importante mudança no modelo do setor. Ela alterou o planejamento da expansão do modelo “indicativo” (em que os investidores somente passariam a construir novas usinas ou linhas de transmissão a partir das indicações do aumento da demanda) para o modelo “determinativo”. A EPE define, então, quais as usinas e quando devem ser construídas, com base em estudos de crescimento da demanda e oferta de energia no país, oferecendo aos investidores, por meio de leilões, oportunidades de participar da expansão por intermédio de contratos de garantia de compra da energia a ser produzida nas usinas ou de tarifas garantidas pelo uso das linhas de transmissão de energia.

O terceiro Decreto-Lei também criou outro importante órgão no setor elétrico (Decreto 5.175 de nove de agosto de 2004), não com porte de empresa, mas com autonomia para avaliar e corrigir os eventuais desvios de desempenho

do sistema, por meio do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico, controlado pelo Ministério de Minas e Energia. Os outros dois Decretos-Lei definiram as atribuições e regras de funcionamento de outros dois órgãos que operam no setor elétrico:

- ONS: responsável pelo controle físico da operação elétrica e energética do sistema elétrico brasileiro, no nível de transmissão de energia, ou seja, em tensões superiores a 138kV (Decreto 5.081 de 14 de maio de 2004);
- Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), responsável pelo ambiente de transações comerciais de compra e venda de energia em bruto, em todo o país. Além das transações, controla as medições de produção e consumo entre os vários agentes de geração e distribuição, incluindo também os consumidores livres, após o que executa as comparações entre as medições dos contratos de compra e venda e, finalmente, efetua as liquidações no âmbito de país. Esse órgão cumpre exatamente as mesmas funções do antigo MAE (Decreto 5177 de 12 de agosto de 2004).

O novo modelo do setor elétrico brasileiro é considerado, pelos investidores, excessivamente centralizador e estatizante, pois mantém a participação do governo no controle da grande maioria das empresas de geração de energia e concentra no Ministério de Minas e Energia todo o poder para controlar o setor elétrico, tendo, inclusive, transferido para si parte do poder e diversas atribuições da agência reguladora (ANEEL).

3.2 Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG

A CEMIG foi fundada pelo então governador do estado de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek, em 22 de maio de 1952, como uma sociedade de economia mista com responsabilidade limitada e prazo indeterminado de duração. O estado de Minas é o seu principal acionista, detentor de 50,96% das ações ordinárias da Companhia. É a principal empresa de energia elétrica do estado e segundo mercado consumidor de eletricidade do país, onde estão instaladas algumas das maiores indústrias dos setores siderúrgico, minerador, automotivo e metalúrgico.

Atualmente, a CEMIG é um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro, transformando-se em sociedade de participação (*holding*), a qual tem como subsidiárias integrais a CEMIG Geração e Transmissão S.A. e a CEMIG Distribuição S.A., além de participações importantes na Light S.A., distribuidora de eletricidade no estado do Rio de Janeiro, e em outros ativos de transmissão e geração de energia localizados em vários estados do Brasil. Possui, também, investimentos em distribuição de gás natural, transmissão de dados e está construindo uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile.

A CEMIG Distribuição S.A. é a maior concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil em energia transportada e extensão de redes, bem como em número de consumidores. Desenvolve atividades de distribuição de energia elétrica em 774 municípios e 5.415 localidades do estado de Minas Gerais, atendendo a aproximadamente 17 milhões de pessoas. Sua área de concessão corresponde a 569,6 mil Km², maior que a extensão territorial da França.

A CEMIG Geração e Transmissão S.A. é uma das maiores concessionárias de geração e transmissão de energia elétrica no Brasil, sendo a principal geradora e transmissora de energia elétrica no estado de Minas Gerais.

Em 31 de dezembro de 2006, a CEMIG atingiu o valor de mercado de R\$ 16 bilhões, tornando-se a segunda maior empresa do setor elétrico brasileiro. É reconhecida como empresa líder do setor de energia elétrica em sustentabilidade empresarial, tendo sido selecionada, pelo sétimo ano consecutivo, para integrar o Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones, bem como para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), estando presente em ambos os índices desde sua criação.

A CEMIG gere um portfólio de ativos nos três segmentos básicos da indústria de energia elétrica – geração, transmissão e distribuição – permitindo mais mitigação de riscos e fortalecendo a agregação de valor. Sua administração é realizada por uma estrutura corporativa que admite padronizar ações técnicas, comerciais, administrativas e financeiras, além de proporcionar importante economia por meio de processos sinérgicos mais eficientes. Em 30 de dezembro de 2004, completou processo de reestruturação societária, atendendo à exigência legal de separar as atividades de distribuição de eletricidade em uma empresa específica (modelo de desverticalização do setor elétrico). Todos os ativos diretamente relacionados aos serviços de geração, transmissão e distribuição de

energia elétrica, além dos direitos e obrigações associados a tais atividades, foram transferidos para as subsidiárias integrais CEMIG Distribuição S.A. e CEMIG Geração e Transmissão S.A.

Na CEMIG, o modelo de desverticalização foi aprovado pelo Conselho de Administração da Empresa e, em agosto, o Governador Aécio Neves sancionou a Lei nº 15.290/2004 autorizando essa reestruturação societária. Como parte desse processo, foi adquirida a Usina de Rosal (Rosal Energia S.A.), da Caiuá Serviços de Eletricidade S.A. A aquisição dessa usina, situada na divisa entre Rio de Janeiro e Espírito Santo, representou o primeiro importante passo na implementação da estratégia de crescimento fora de Minas Gerais. Também decorrente da desverticalização, em dezembro de 2004 foi firmada associação com a Companhia de Petróleo Brasileiro e Gás S.A. (PETROBRÁS – GASPETRO), para a qual foram vendidos 40% do capital social total da GASMIG. Essa parceria com a GASPETRO teve como objetivo permitir a expansão da rede de distribuição de gás natural em Minas Gerais.

Em 2006, a CEMIG adquiriu a participação em cinco empresas transmissoras de energia, reunidas sob o a denominação de Transmissoras Brasileiras de Energia (TBE), com extensão aproximada de 2.000 Km, localizados principalmente na região Norte do país. Como já foi dito, destaca-se, ainda, a aquisição da participação no controle da Light, empresa centenária localizada no estado do Rio de Janeiro e uma das maiores distribuidoras do país, com quase quatro milhões de consumidores.

Segundo a direção da empresa, essas aquisições consolidam nova geografia para a CEMIG, seguindo a estratégia de buscar o crescimento também fora de Minas Gerais. Além disso, a construção de uma linha de transmissão no Chile foi considerada o primeiro passo para tornar a empresa um importante investidor internacional. O direito de implantação e exploração comercial do empreendimento foi concedido em abril de 2005, quando a CEMIG, em parceria com a Cia. Técnica de Engenharia Elétrica (ALUSA), de São Paulo, venceu o processo de licitação.

Para continuar fornecendo aos seus clientes energia de qualidade, a CEMIG procura investir no que há de mais avançado em tecnologia. Desde o atendimento e o monitoramento dos reservatórios, com sistemas que recebem informações *on-line* via satélite, até sua contabilidade interna, passando pela

manutenção de linhas de transmissão e telecontrole de subestações e usinas, a tecnologia está sempre presente, elevando o padrão dos serviços prestados pela empresa.

Tendo como visão “ser a melhor energia do Brasil” e como missão “atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”, a CEMIG resume a sua estratégia em duas grandes diretrizes:

- *Ampliação da área de atuação, com foco no setor elétrico e no de gás:*
 - a) atuação em todo o território brasileiro, buscando aumentar a participação nos mercados em que atua;
 - b) primeiros passos em investimentos em projetos internacionais;
 - c) expansão até os limites permitidos pela regulação, com crescimento sustentável no país.

- *Geração constante de valor para os acionistas e para a comunidade:*
 - a) nova política de dividendos: distribuição (*payout*) de 50% do lucro líquido – pagos em duas parcelas semestrais e dividendos extraordinários a cada dois anos, sempre que houver caixa disponível;
 - b) responsabilidade social e ambiental;
 - c) lucratividade dos negócios;
 - d) situação financeira sólida;
 - e) baixo nível de endividamento;
 - f) implementação de políticas de governança corporativa cada vez mais sofisticadas;
 - g) análise do portfólio de negócios – geração, transmissão e distribuição de energia elétrica;
 - h) gestão integrada de riscos;
 - i) gerenciamento do desempenho das atividades operacionais;
 - l) ser a melhor empresa para se trabalhar.

O planejamento estratégico da CEMIG desenvolve-se sob duas grandes diretrizes do acionista controlador: crescer e agregar valor. Esses pilares orientaram a elaboração do Plano Diretor 2005/2035, que estabelece as bases para os ciclos de planejamento estratégico. É importante ressaltar que o Plano Diretor foi desenhado a partir da análise das oportunidades de mercado e das

condições específicas da CEMIG. Pode-se destacar, entre outros, dois fundamentos do Plano essenciais para a formulação da estratégia corporativa: expansão até os limites regulatórios de *market-share*, com crescimento sustentável – segurança e agregação de valor – e, ainda, revisão do Plano Diretor anualmente, no ciclo do planejamento estratégico.

Outros passos importantes já foram dados, como o aprimoramento da gestão da estratégia corporativa, com utilização do *Balanced Scorecard* (BSC). O intuito desse processo de implantação dessa ferramenta foi fortemente a tradução da estratégia corporativa em termos operacionais, tendo sido atualizados e validados os mapas estratégicos dos negócios.

A CEMIG espera um movimento de consolidação na indústria de energia elétrica do Brasil, no qual pretende atuar fortemente. Para tanto, deve buscar oportunidades de aquisição de ativos existentes e aumento da competitividade nos leilões da expansão de geração e de transmissão dos quais participa, como nas recentes aquisições mencionadas.

A empresa tem como fundamental investir em tecnologia e, sobretudo, na formação de seu pessoal para ampliar os diferenciais competitivos e, assim, alcançar as metas propostas do Plano Diretor. A Diretoria considera, ainda, que a marca CEMIG é reconhecida em todo o Brasil como sinônimo de qualidade e integridade e constata que a percepção dessa realidade é confirmada pelo próprio mercado de capitais, que atribui à empresa um valor de mercado 99,5% superior ao valor patrimonial. Acredita, também, que parte desse prêmio pode ser atribuída aos ativos intangíveis e destaca que a CEMIG foi eleita em 2006, pela Carta Capital/TNS *Interscience*, como “a empresa mais admirada no Brasil” no segmento fornecedores de energia.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica é um processo de busca, tratamento e transformação de informações e sua forma de apresentação é conduzida segundo as regras fornecidas pela “metodologia da pesquisa” (MOREIRA, 2001). Segundo Castro (2005), a metodologia é o pólo técnico da pesquisa. É nela que o pesquisador responde como será realizada a investigação. É o espaço onde se devem traçar os meios necessários para a observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, visando a observar os fatos, analisar as relações entre eles e, finalmente, responder ao problema da pesquisa, que representa, para o pesquisador, uma lacuna no conhecimento.

Azevedo (2001) demonstra uma característica fundamental no desenvolvimento histórico da ciência, que merece ser destacada: a busca pela explicação dos fenômenos. As tentativas de explicar as leis que regem os fenômenos têm sido uma constante no trabalho de pesquisadores nas mais diversas áreas do conhecimento científico. A partir da pesquisa, tem-se buscado o esclarecimento das leis que possibilitam ao ser humano a compreensão do fenômeno em análise. A busca por essa compreensão tem como objetivo fundamental alcançar o domínio do conhecimento de determinado assunto, possibilitando, dessa forma, a interferência do homem no fenômeno, com base no conhecimento adquirido.

A pesquisa científica assume, segundo Azevedo (2001), dois aspectos: lógico, no qual se define o método de raciocínio sobre os fenômenos a serem investigados; e técnico, no qual ocorre a manipulação dos fatos em análise e o registro das condições em que os mesmos acontecem. Entende que o método tem sobreposição sobre a técnica justificada dentro do método científico. O autor defende a necessidade de se caracterizarem as metodologias qualitativa e quantitativa como procedimento de análise do fenômeno pesquisado. Enquanto os métodos quantitativos estão voltados para a observação comparativa entre populações de objetos e suas relações entre si, tendo como ferramenta básica a estatística, a metodologia qualitativa vai lidar justamente com a incapacidade da

estatística de analisar fenômenos únicos e complexos, que exigem análises mais aprofundadas.

Malhotra (2001) estabelece para a pesquisa quantitativa o objetivo de auxiliar a tomada de decisão a partir da análise de resultados quantificáveis que possam ser representativos de determinada população. Ainda, a pesquisa quantitativa tem por objetivo tornar os dados mensuráveis e generalizáveis para a população determinada. Para isto, deverá ser escolhida uma amostra, a coleta de dados deverá ser realizada de forma estruturada, a análise dos dados dar-se-á por estatística e, como resultado, deverá ser proposto um curso de ação. Pode-se considerar características da pesquisa quantitativa a busca por descrever significados tidos como inerentes aos objetos e atos e permitir abordagem dirigida e pontual.

Laville e Dionne (1999) defendem que as pesquisas quantitativas são eminentemente de espírito positivista e têm as seguintes características:

- Objeto da pesquisa: a realidade objetiva a qual pode ser identificada e medida.
- Modo de trabalhar com a teoria: testa relações baseadas na teoria.
- Revisão da literatura: extensiva, a fim de justificar questões sobre os estudos e teorias.
- Instrumento utilizado e seus efeitos: uso de instrumentos que aumentam a objetividade.
- Processo de pesquisa: seqüencial.

A pesquisa quantitativa pode ser explicativa (causal) ou descritiva, sendo a principal diferença entre as duas seus objetivos (MATTAR, 1999). A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (MATTAR, 1999). Conforme Frank e Green (1983), a pesquisa explicativa pode ser classificada em dois tipos: a) *experimento*, que consiste na definição de dois grupos, um denominado grupo experimental e o outro grupo de controle, que não será exposto aos mesmos estímulos do grupo experimental, com a intenção de verificar uma hipótese e com a vantagem de se isolarem as variáveis experimentais; e b) *simulação*, que

consiste na criação de condições artificiais que visam a identificar os efeitos de um complexo conjunto de condições ou fazer predições sobre o fenômeno em estudo.

A pesquisa descritiva (ou conclusiva descritiva) consiste na descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis, tendo por objetivo expor o fenômeno em estudo. Esse tipo de pesquisa procura responder perguntas, como: quem, o que, quanto, quando e onde (MATTAR, 1999). Pode ser classificada basicamente em pesquisa de *survey*, cuja maior utilização é para descrição, ou seja, levantar dados sobre qual a distribuição de certo traço ou característica, sem se preocupar com os porquês da existência de tal distribuição; ou a *pesquisa documental*, que consiste na análise de dados agregados já existentes.

A pesquisa de *survey* é hoje provavelmente o método de pesquisa mais conhecido e amplamente usado nas Ciências Sociais (BABBIE, 1999). O autor afirma que o termo *survey* pode incluir censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências de consumidor, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos, etc.

O *survey* é um método de pesquisa que tem aplicação em diversos tópicos e desenhos. Elabora-se um questionário para obterem-se informações relevantes ao tema analisado e, em seguida, aplica-o a uma amostra da população-alvo, a partir de entrevistas pessoais, por telefone ou pelo correio. As respostas são codificadas de forma padronizada e registradas de forma quantitativa, para serem submetidas à análise estatística, de maneira a determinarem-se correlações entre diferentes respostas. As conclusões descritivas e explicativas obtidas pela análise são utilizadas para a extrapolação por toda a população da qual a amostra foi obtida.

No presente trabalho de dissertação, a estratégia é quantitativa, pela aplicação do questionário de Charles Handy (1987), já aplicado e validado em várias situações distintas, podendo-se afirmar que a pesquisa do presente trabalho é quantitativa *descritiva survey*. Babbie (1999) contribui para essa conclusão na sua afirmativa de que a maior utilização da pesquisa de *survey* é no levantamento de dados sobre a distribuição de certo traço ou característica, sem se preocupar com os porquês da existência de tal distribuição.

É importante esclarecer que a escolha da pesquisa quantitativa no presente trabalho também se deve ao fato de esta permitir mais neutralidade em relação ao

levantamento e análise dos dados, uma vez que a empresa pesquisada é a mesma na qual trabalha esta pesquisadora. A presente dissertação integra um Projeto de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) da CEMIG na área de Gestão Tecnológica, sendo detectada a necessidade de se pesquisar a cultura da referida empresa, visando à implementação de estratégia de gestão tecnológica condizente com a cultura da empresa pesquisada.

4.2 Amostra e coleta de dados

Não é possível pensar em cultura sem considerar-se a liderança (BARROS, 2001). Schein (1992) relata que a liderança é originalmente a fonte de crenças e valores que faz com que o grupo se relacione com os problemas internos e externos e afirma que cultura e liderança são dois lados diferentes da mesma moeda. Portanto, a amostra escolhida para a atual pesquisa é formada pelos líderes da CEMIG, sendo o corpo gerencial constituído por 248 empregados, participantes de todas as sete diretorias da empresa. São líderes que têm cargos de superintendentes, gerentes e *masters* na empresa, sendo este último segmento composto de empregados que têm grande possibilidade de alcançar cargos de gerência, pois a grande maioria já exerce algum papel de coordenação junto às equipes, além de atuarem, também, como gerentes substitutos.

Os questionários foram impressos e enviados pelo correio interno da CEMIG, não sendo solicitado qualquer dado de identificação, fator que foi considerado importante para garantir mais neutralidade à pesquisa e favorecer a maior participação dos gerentes. Na folha de rosto do questionário, foi feita, pelo Superintendente de Tecnologia e Alternativas Energéticas, uma apresentação da justificativa do trabalho e do objetivo da pesquisa e, em seguida, foram dadas as explicações para preenchimento e, ainda, uma observação da autora desta pesquisa solicitando o empenho e a participação dos gerentes (APÊNDICE A). O prazo estipulado, a princípio, para devolução do questionário, foi de 15 dias.

No entanto, ao final desse prazo, foram devolvidos 71 questionários. Foi enviado, então, *e-mail* para todos os gerentes envolvidos na pesquisa, agradecendo a participação dos que já haviam enviado o questionário e comunicando que o prazo de devolução havia sido estendido por mais uma

semana. Nesse *e-mail* foi encaminhado arquivo anexo ao questionário, dando alternativa para aqueles que preferissem responder eletronicamente ou até mesmo para que os participantes pudessem se lembrar do questionário anteriormente enviado pelo correio interno. Ao final desse processo, foram devolvidos 144 questionários, correspondendo a 58% da amostra total. Foram desconsiderados oito, por terem sido preenchidos de maneira inadequada.

Apesar de não ter sido solicitada identificação nos questionários, a área de Recursos Humanos (RH) da empresa forneceu alguns dados genéricos do corpo gerencial da empresa, constituído de 248 líderes, conforme mencionado anteriormente. A idade média dos gerentes foi de 47,9 anos e o tempo médio de empresa de 24 anos. O percentual de gerentes homens foi 93,15% e o de mulheres 6,85%. Outro dado interessante a ser mencionado é que 84,68% dos gerentes são engenheiros.

O questionário de Charles Handy (1987) utilizado na pesquisa é constituído de nove perguntas, tendo cada uma delas quatro alternativas (ANEXO A):

- Opções de letra “A” representam cultura de “grupo” (*Zeus*);
- Opções de letra “B” representam cultura de “função” (*Apolo*);
- Opções de letra “C” representam cultura de “tarefa” (*Atena*);
- Opções de letra “D” representam cultura “existencial” (*Dionísio*).

Cada questão foi respondida duas vezes (duas colunas no questionário), levando-se em conta a percepção do gerente em relação à organização (classificação da organização – coluna da esquerda) e, ainda, a sua percepção pessoal em relação à questão avaliada (classificação pessoal – coluna da direita).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Hayes (2001) define que as pesquisas quantitativas utilizam escalas de medição para avaliar os seus resultados e que essas escalas são os meios pelos quais se atribui número para um objeto ou uma entidade, podendo ser divididas em quatro tipos: *nominal*, *ordinal*, *de intervalo* e *de relação*.

A presente pesquisa utilizou números para ordenar objetos em relação a alguma característica (tipo de cultura), sendo esta uma peculiaridade da *escala ordinal*. Hayes (2001) diz que, embora as escalas ordinais permitam ordenar objetos, elas não possibilitam estabelecer a distância entre os objetos, no que diz respeito às características que estão sendo medidas. Essa incapacidade de determinar as diferenças entre os objetos tem origem na falta de unidade de medição da escala ordinal. Segundo Anastasi (1975), a interpretação de pesquisas dessa natureza é qualitativa, pois a análise é feita verificando-se qual característica é “maior em relação a qual” e não avaliando a distância entre os números.

Dessa forma, a análise estatística aqui apresentada, Teste T de Student Pareado, apresentada no APÊNDICE B, deve ser interpretada com cautela, pois a significância estatística serve apenas para balizar a diferença entre os atributos e não o valor absoluto entre as diferenças numéricas. Justifica-se esta abordagem por se tratar de duas medidas para os mesmos indivíduos, ou seja, os mesmos indivíduos fizeram a pontuação de importância de cada atributo, tanto para a organização quanto para si mesmos, e por isso são apresentadas duas medições no mesmo grupo.

O teste mostrou diferença significativa entre a percepção individual (pessoal) e da organização para quase todos os atributos. Sendo assim, a média observada para a organização foi estatisticamente diferente para organização e pessoal para quase todos os atributos. Destacaram-se os seguintes atributos, cujas médias foram consideradas estaticamente semelhantes: 1. Chefe - C. *Atena*; 4. Fazem bem à organização - B. *Apolo*; 5. Tratamento - B. *Apolo*; e 9. Competição - D. *Dionísio*. No entanto, esses dados não alteram o resultado final apresentado.

No APÊNDICE C, a tabela apresentada indica a freqüência de resposta de cada questão em cada tipo de cultura, apresentando, ainda, a média de cada uma delas, tanto na Classificação da Organização quanto na Classificação Pessoal.

A partir desses dados, foram definidas as médias das quatro alternativas de cada questão do questionário utilizado, caracterizando-se, assim, a média em cada tipo de cultura. É importante ressaltar que o número “1” significa as alternativas mais significativas, seguidas dos números “2”, “3” e “4”, sendo este último para as alternativas menos significativas para a organização (classificação da organização) e para o próprio gerente (classificação pessoal). Portanto, quanto mais baixo o valor para qualquer conjunto de afirmativas, mais predominante é essa cultura na organização ou para os próprios gerentes.

A TAB. 1 retrata o resultado da apuração de todas as questões e fornece o resultado final, levando-se em conta a média apresentada por tipo de cultura, aqui representada pelo seu respectivo deus.

O resultado demonstrou que, segundo a percepção dos gerentes, a cultura de *Apolo* (função) foi a mais valorizada pela organização, enquanto a de *Atena* (tarefa) foi a mais valorizada pelos gerentes. É interessante observar que o segundo lugar na classificação da organização foi a cultura da tarefa e o segundo lugar na classificação pessoal a cultura da função, constatando-se, assim, inversão nos primeiro e segundo lugares na classificação da organização e na classificação pessoal e confirmando-se a preferência por essas duas culturas na empresa pesquisada.

TABELA 1

Média das questões segundo o tipo de cultura

QUESTÃO	ORGANIZAÇÃO				PESSOAL			
	<i>Zeus</i>	<i>Apolo</i>	<i>Atena</i>	<i>Dionísio</i>	<i>Zeus</i>	<i>Apolo</i>	<i>Atena</i>	<i>Dionísio</i>
1. Chefe	2,6	2,2	2,4	2,9	3,2	2,5	2,3	1,9
2. Subordinado	2,1	2,0	3,0	2,9	3,1	2,6	2,4	1,9
3. Prioridades	2,5	1,7	2,3	3,5	3,5	1,6	1,7	3,2
4. Fazem bem à organização	3,1	2,1	1,8	3,0	3,5	2,2	2,0	2,3
5. Tratamento	2,0	2,4	2,0	3,6	2,8	2,5	1,5	3,2
6. Controles e influências	2,4	2,4	2,1	3,1	3,2	3,0	1,4	2,3
7. Controle de atividades	2,4	1,6	2,7	3,3	3,2	1,9	2,2	2,6
8. Atribuições	2,6	1,7	2,1	3,6	3,5	2,4	1,4	2,8
9. Competição	2,7	1,8	2,4	3,1	3,3	2,4	1,3	2,9
MÉDIA Posição	2,5 3^a	2,0 1^a	2,3 2^a	3,2 4^a	3,3 4^a	2,3 2^a	1,8 1^a	2,6 3^a

A seguir, será feita a análise do resultado de cada uma das questões, tanto na classificação da organização quanto na classificação pessoal, visando a destacar a cultura mais valorizada segundo o núcleo de cada questão.

Na questão nº 1, a resposta mais freqüente na classificação da organização ficou com a cultura da função (*Apolo*): **“um bom chefe** é impessoal, evitando tirar vantagem de sua autoridade. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais”. Na classificação pessoal, os gerentes apontaram a opção da cultura existencial (*Dionísio*) como a mais freqüente: **“um bom chefe** preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados”. É interessante observar que essa opção, na classificação da organização, foi considerada pelos gerentes a quarta colocada, sinalizando que, apesar dos gerentes a considerarem a melhor definição de um bom chefe, não é o que é mais valorizado pela organização, dando indícios de que a opção escolhida pelos gerentes define o ideal de um bom líder.

A questão nº 2 aborda as percepções sobre um bom subordinado. Na classificação da organização, novamente a cultura da função (*Apolo*) foi a mais valorizada: **“um bom subordinado** é responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu alto posto e evitando ações que surpreendam ou embarquem seu superior”. No entanto, sob o ponto de vista dos gerentes, também a cultura existencial (*Dionísio*) teve a maior representatividade: **“um bom subordinado** está vitalmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento”. Como na questão nº 1, essa afirmativa parece definir o subordinado ideal para uma empresa, segundo a percepção dos gerentes.

Na terceira questão houve convergência de resultados, pois a maior freqüência, tanto na classificação da organização quanto na classificação pessoal, foi a da cultura da função (*Apolo*): **“um bom membro da organização dá prioridade a** deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal”. No segundo lugar, apareceu a cultura da tarefa (*Atena*), em ambas as classificações: **“um bom membro da organização dá prioridade a** requisitos de habilidade, capacidade, energia e

recursos materiais para a execução da tarefa”. Entretanto, é importante ressaltar que, sob o ponto de vista dos gerentes, houve praticamente empate na frequência do primeiro e segundo lugares, pois a diferença entre essas duas posições foi de apenas um décimo.

Na questão nº 4, novamente os resultados foram coincidentes. A maior frequência nas duas classificações (organização e pessoal) ficou com a cultura da tarefa (*Atena*): “**peessoas que fazem bem à organização** são tecnicamente competentes e eficientes, com forte compromisso com a realização do trabalho”. Nesta questão, é interessante observar que o segundo lugar, também em ambas as classificações, foi ocupado pela cultura de função (*Apolo*): “**peessoas que fazem bem à organização** são conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização”. No caso, o resultado desta questão foi bastante convergente, reforçando-se as culturas da tarefa e da função.

A quinta questão apresentou empate na classificação da organização, entre duas alternativas. Sendo assim, o primeiro lugar ficou com *Zeus* (“**a organização trata o indivíduo** como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização”) e com *Atena* (“**a organização trata o indivíduo** como um colaborador, que empenha sua capacidade e habilidade para uma causa comum”). Na percepção dos gerentes, a alternativa da cultura da tarefa ocupou o primeiro lugar.

Na sexta questão, a primeira escolha na classificação da organização e na classificação pessoal foram coincidentes, valorizando a cultura da tarefa (*Atena*): “**as pessoas são controladas e influenciadas pela** comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivadas pelo compromisso pessoal de atingir a meta”. Trata-se de mais uma questão que reforçou a coerência entre a percepção que os gerentes têm da organização e de si próprios.

Na questão de nº 7, novamente uma convergência na classificação da organização e na classificação pessoal: o primeiro lugar foi de *Apolo* (“**é válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se sua função determina que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas”) e a segunda posição foi ocupada por *Atena* (“**é válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se ela tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada”). Nesse caso, não

se verificou conflito em relação à forma de controle que uma pessoa deve exercer sobre as atividades de outra.

A questão nº 8 diz respeito às bases de atribuição de tarefa e verificou-se inversão no resultado. Enquanto o primeiro lugar na classificação da organização foi a cultura de função (**“as bases de atribuição de tarefa são** divisões formais de função e responsabilidade no sistema”), essa alternativa ocupou o segundo lugar na classificação pessoal. Já a opção da cultura de tarefa (**“as bases de atribuição de tarefa são** habilidades e especialização no trabalho a ser realizado”) foi valorizada pelos gerentes como o primeiro lugar na classificação pessoal e percebida como a segunda opção na classificação da organização.

A última questão do questionário se refere à competição nas organizações e aqui também houve inversão. O primeiro lugar na classificação da organização foi a cultura da função, afirmando-se que **“competição serve** para obter posição de *status* elevado no sistema formal” e essa opção recebeu o segundo lugar na classificação pessoal. O primeiro colocado na classificação pessoal foi a cultura da tarefa, com a opção de que **“competição serve** para elevar a contribuição à tarefa”, tendo essa afirmativa ocupado o segundo lugar na classificação da organização. Portanto, mais uma questão em que a convergência de percepção foi registrada.

Com o objetivo de confirmar e clarear o resultado apresentado, realizou-se outra forma de análise dos dados, pela comparação entre a importância dada a cada questão em relação à organização e em relação à percepção do próprio gerente. Foram definidos, então, quatro perfis, que serão representados pelos quadrantes:

- **Quadrante 1:** fatores que **não são** importantes para os gerentes **nem** para a organização (coerência);
- **Quadrante 2:** fatores que **são** importantes para a organização, mas **não são** importantes para os gerentes (incoerência);
- **Quadrante 3:** fatores que **são** importantes para os gerentes e **também** para a organização (coerência);
- **Quadrante 4:** fatores que **não são** importantes para a organização, mas **são** importantes para os gerentes (incoerência).

Na TAB. 2 estão os registros das médias das questões de números 1 a 9, segundo cada tipo de cultura. Como cada questão contém quatro alternativas, foram apurados 36 resultados na classificação da organização e 36 na classificação pessoal. Para identificar-se em qual modalidade cada resposta iria se enquadrar e ser possível montar quatro quadrantes no GRÁF. 1, foi necessário calcular a média. Esta, tanto na coluna da classificação da organização quanto na classificação pessoal, está registrada na última linha da tabela e é considerada igual a “2,5”. O cálculo da média é igual à soma dos valores possíveis em cada questão, que obrigatoriamente é igual a 10 ($1 + 2 + 3 + 4 = 10$), dividido pelas quatro alternativas possíveis de cada questão ($10 : 4 = 2,5$). Sendo assim, o valor de “2,5” é a média definida e utilizada no GRAF. 1.

TABELA 2
Classificação dos quadrantes

Número no gráfico	Variável	Organização	Pessoal	Quadrante
1	1. Chefe - A. Zeus	2,6	3,2	Quadrante 1
2	1. Chefe - B. Apolo	2,2	2,5	Quadrante 2
3	1. Chefe - C. Atena	2,4	2,3	Quadrante 3
4	1. Chefe - D. Dionísio	2,9	1,9	Quadrante 4
5	2. Subordinado - A. Zeus	2,1	3,1	Quadrante 2
6	2. Subordinado - B. Apolo	2,0	2,6	Quadrante 2
7	2. Subordinado - C. Atena	3,0	2,4	Quadrante 4
8	2. Subordinado - D. Dionísio	2,9	1,9	Quadrante 4
9	3. Prioridades - A. Zeus	2,5	3,5	Quadrante 2
10	3. Prioridades - B. Apolo	1,7	1,6	Quadrante 3
11	3. Prioridades - C. Atena	2,3	1,7	Quadrante 3
12	3. Prioridades - D. Dionísio	3,5	3,2	Quadrante 1
13	4. Fazem bem à organização - A. Zeus	3,1	3,5	Quadrante 1
14	4. Fazem bem à organização - B. Apolo	2,1	2,2	Quadrante 3
15	4. Fazem bem à organização - C. Atena	1,8	2,0	Quadrante 3
16	4. Fazem bem à organização - D. Dionísio	3,0	2,3	Quadrante 4
17	5. Tratamento - A. Zeus	2,0	2,8	Quadrante 2
18	5. Tratamento - B. Apolo	2,4	2,5	Quadrante 3
19	5. Tratamento - C. Atena	2,0	1,5	Quadrante 3
20	5. Tratamento - D. Dionísio	3,6	3,2	Quadrante 1
21	6. Controles e influências - A. Zeus	2,4	3,2	Quadrante 2
22	6. Controles e influências - B. Apolo	2,4	3,0	Quadrante 2
23	6. Controles e influências - C. Atena	2,1	1,4	Quadrante 3
24	6. Controles e influências - D. Dionísio	3,1	2,3	Quadrante 4
25	7. Controle de atividades - A. Zeus	2,4	3,2	Quadrante 2
26	7. Controle de atividades - B. Apolo	1,6	1,9	Quadrante 3
27	7. Controle de atividades - C. Atena	2,7	2,2	Quadrante 4
28	7. Controle de atividades - D. Dionísio	3,3	2,6	Quadrante 1
29	8. Atribuições - A. Zeus	2,6	3,5	Quadrante 1
30	8. Atribuições - B. Apolo	1,7	2,4	Quadrante 3
31	8. Atribuições - C. Atena	2,1	1,4	Quadrante 3
32	8. Atribuições - D. Dionísio	3,6	2,8	Quadrante 1
33	9. Competição - A. Zeus	2,7	3,3	Quadrante 1
34	9. Competição - B. Apolo	1,8	2,4	Quadrante 3
35	9. Competição - C. Atena	2,4	1,3	Quadrante 3
36	9. Competição - D. Dionísio	3,1	2,9	Quadrante 1
	Media (linhas vermelhas)	2,5	2,5	

Os dados apresentados na TAB. 2 foram lançados no GRAF. 1. O eixo horizontal refere-se ao resultado das questões relativas à classificação da organização, enquanto o eixo vertical se refere ao resultado das questões relativas à classificação pessoal. O ponto registrado no GRAF. 1 (de 1 a 36) é o resultado do cruzamento dos dados em relação à classificação da organização e à classificação pessoal.

Pode-se citar como exemplo o nº 1 no GRAF. 1, que está no quadrante "1": no eixo horizontal (organização) registram-se 2,6 e no eixo vertical (pessoal) registra-se o valor de 3,2; e o encontro desses dois pontos é o que aparece registrado no quadrante 1 e diz respeito ao resultado da primeira questão. Portanto, na TAB. 2, a coluna "quadrante" refere-se ao cruzamento dos dados da coluna "organização" com a coluna "pessoal".

Dessa forma, fazendo-se o cruzamento dos dados apresentados na TAB. 2 nos eixos horizontal e vertical, tem-se o resultado apresentado no GRAF.1., no qual é possível visualizar que a maior concentração de pontos está no quadrante 3, que é um quadrante de coerência e abrange questões importantes para os gerentes e também para a organização. O quadrante "3" é o de maior frequência (36%), correspondendo a 13 questões das 36 possíveis, sendo seis relativas a Apolo e sete da deusa Atena.

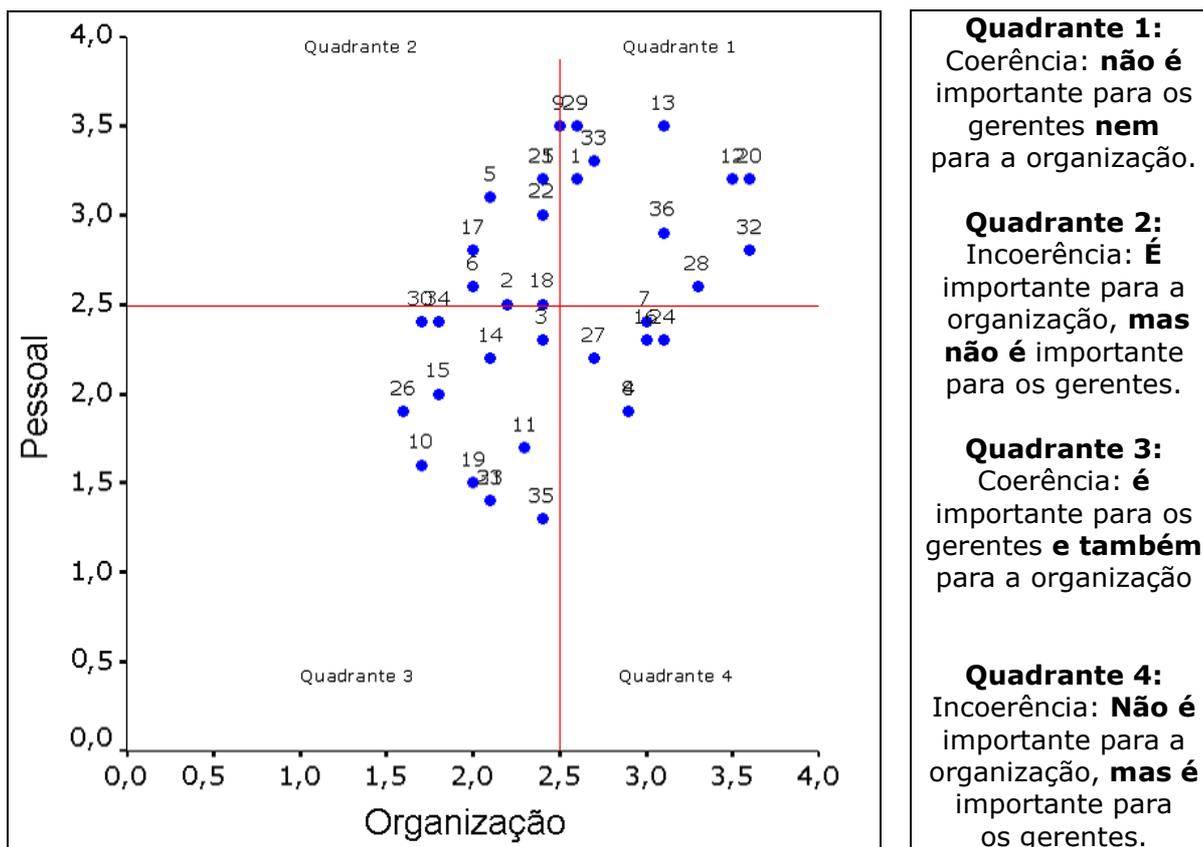


GRÁFICO 1 - Definição dos quadrantes – classificação da organização X classificação pessoal.

De maneira geral, o resultado evidenciou um grau de consistência significativo entre a percepção pessoal dos gerentes e a percepção dos gerentes em relação à organização, pois o nível de convergência nas respostas foi grande, podendo-se até inferir que o conflito quanto à percepção da organização e à percepção gerencial foi muito pequeno. Um dos pontos a serem destacados aqui é que o tempo médio de casa desses gerentes (24 anos) provavelmente foi um dos fatores responsáveis por essa identidade. Quando as pessoas passam muitos anos trabalhando numa organização, é natural que comecem a agir e a ter comportamentos que são valorizados e prestigiados por ela, sendo até mesmo difícil distinguir aquilo que é efetivamente valorizado pela pessoa e/ou pela organização.

A TAB. 3 registra o percentual de respostas de cada cultura nos quadrantes do GRAF. 1. Com base nos dados apresentados, destacam-se os seguintes pontos:

- A freqüência do quadrante “1” é de nove questões (25% das alternativas) e este é um quadrante da coerência, ou seja, as questões aqui registradas não são importantes para os gerentes nem para a organização. Neste quadrante, quatro respostas representam a cultura de *Zeus* e cinco são da cultura de *Dionísio*.
- O quadrante “2” é constituído por 22% das respostas, ou seja, oito alternativas das 36 apresentadas no questionário. Dessas oito, cinco pertencem à cultura de *Zeus* e três são da cultura de *Apolo*. Neste quadrante de incoerência, as questões registradas são importantes para a organização, mas não são valorizadas pelos gerentes.
- O quadrante “3” abrange 13 alternativas do total (36%), que é a maior freqüência dos quadrantes. Dessas 13 questões, *Apolo* é responsável por seis e *Atena* por sete. Este também é um quadrante caracterizado pela coerência, pois aqui as questões apresentadas são importantes tanto para a organização quanto para os gerentes.
- O quadrante de número “4” é o que agrupa apenas seis questões do total (17%), sendo duas da cultura de *Atena* e quatro da cultura de *Dionísio*. Esse quadrante retrata os pontos que não são valorizados pela organização, mas são importantes para os gerentes, sendo caracterizado pela incoerência.

TABELA 3

Percentual de respostas por quadrante

Variável	Quadrante 1		Quadrante 2		Quadrante 3		Quadrante 4		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Zeus	4	44%	5	56%					9	100%
B. Apolo			3	33%	6	67%			9	100%
C. Atena					7	78%	2	22%	9	100%
D. Dionísio	5	56%					4	44%	9	100%
Total	9	25%	8	22%	13	36%	6	17%	36	100%

As questões classificadas em cada quadrante podem ser encontradas no APÊNDICE D.

O objetivo principal da abordagem das quatro modalidades é verificar a coerência e a incoerência das percepções dos gerentes em relação à classificação da organização e à classificação pessoal. O resultado apresentado reforça o que já foi citado, pois, somando-se os percentuais obtidos nos quadrantes de coerência “1” e “3” (25% + 36%), obtém-se o total de 61%, significando que em 61% das questões abordadas existiu coerência entre o que os gerentes percebem da organização e os que eles próprios valorizam.

No quadrante “1”, no qual as questões registradas não foram importantes nem para os gerentes nem para a organização, é interessante observar que as duas culturas que aí apareceram foram as de *Zeus* e *Dionísio*. Já no quadrante “3”, em que as questões apresentadas foram importantes tanto para a organização quanto para os gerentes, os deuses encontrados foram somente *Apolo* e *Atena*, representando, conforme já foi dito, 36% do total de respostas.

Desdobrando-se agora o resultado de cada cultura, indicando-se o percentual de cada uma delas na classificação da organização e na classificação pessoal, é importante lembrar que o primeiro lugar, segundo o questionário de Charles Handy, ficou com a cultura que obteve o **menor** número de pontos.

A TAB. 4 registra o número percentual de vezes em que cada cultura ficou em primeiro, segundo, terceiro e quarto lugares.

TABELA 4
Índice percentual na classificação de cada cultura

	Organização				Pessoal			
	^a Zeus	B. Apolo	C. Atena	D. Dionísio	^a Zeus	B. Apolo	C. Atena	D. Dionísio
1º lugar*	16%	51%	23%	2%	2%	16%	70%	7%
2º lugar	27%	39%	33%	2%	2%	41%	24%	30%
3º lugar	36%	8%	39%	18%	15%	40%	4%	46%
4º lugar	21%	3%	5%	78%	82%	3%	2%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Com o objetivo de melhor esclarecer o que foi apresentado, pode-se destacar os seguintes resultados em relação à **“classificação da organização”**:

- **ZEUS – Cultura de Grupo:** em 16% dos questionários, *Zeus* foi escolhido como o deus mais significativo. Em 27% dos questionários, ele foi escolhido em segundo lugar. Em 36% dos questionários, ficou como a terceira escolha, sendo esta a maior frequência desse deus na classificação da organização. Já 21% dos respondentes o consideraram o deus menos significativo, sob o olhar da organização.
- **APOLO – Cultura de Função:** em relação ao deus *Apolo*, 51% dos participantes o consideraram a opção mais significativa sob o ponto de vista da organização. Em 39% dos questionários, *Apolo* ficou em segundo lugar e 8% dos respondentes o deixaram como terceira escolha. Somente 3% o definiram como menos significativo.
- **ATENA – Cultura da Tarefa:** a cultura da tarefa foi considerada por 23% dos respondentes a mais significativa na classificação da “organização”. Em 33% dos questionários, *Atena* obteve a segunda classificação. Já 39% do total respondido a classificaram como a terceira cultura mais valorizada pela organização e apenas 5% dos questionários a estabeleceram como cultura pouco significativa.
- **DIONÍSIO – Cultura Existencial:** apenas 2% dos respondentes consideraram a cultura existencial a mais significativa na classificação da “organização” e outros 2% das respostas atribuíram-lhe o segundo lugar. Em 18% dos questionários, a cultura existencial obteve o terceiro lugar. Já 78% dos questionários consideraram *Dionísio* a cultura menos significativa sob o ponto de vista da organização.

Na “**classificação “pessoal”**”, ressaltam-se os seguintes dados:

- **ZEUS – Cultura de Grupo:** a cultura do grupo foi considerada a mais significativa por apenas 2% dos entrevistados. Outros 2% classificaram *Zeus* no segundo lugar. O percentual do terceiro lugar foi de 15%. Já 82% dos questionários consideraram *Zeus* a cultura menos significativa, sob o ponto de vista dos gerentes.

- **APOLO – Cultura de Função:** em 16% dos questionários respondidos, a cultura da função foi considerada a mais significativa na classificação pessoal. E 41% dos questionários respondidos destacaram *Apolo* como a segunda cultura mais significativa e 40% a colocaram em terceiro lugar. Por último, 3% dos respondentes consideraram, no aspecto pessoal, a cultura de *Apolo* a menos significativa.
- **ATENA – Cultura da Tarefa:** dos questionários respondidos, 70% consideraram, sob o ponto de vista pessoal, a cultura da tarefa a mais significativa. Ainda 24% dos participantes da pesquisa definiram essa cultura como a segunda mais importante e 4% colocaram *Atena* em terceiro, sendo reconhecida como a cultura menos significativa por somente 2% das respostas.
- **DIONÍSIO – Cultura Existencial:** somente em 7% dos questionários a cultura existencial foi considerada a mais significativa na classificação pessoal. Em 30% dos questionários respondidos *Dionísio* ficou em segundo lugar de importância. Em 46% essa cultura foi tida como a terceira e, por último, em quarto lugar, 17% dos respondentes a consideraram a menos significativa.

Também nesse tipo de abordagem a cultura de *Apolo*, na classificação da organização, ficou marcada com o resultado de percentual mais alto, pois 51% dos questionários respondidos reconheceram a cultura da função como a mais valorizada pela empresa. A deusa *Atena* aparece como a mais importante na classificação pessoal: 70% das respostas indicaram a cultura da tarefa como a mais significativa sob o ponto de vista de percepção dos gerentes.

O GRÁF. 2 esclarece visualmente o resultado apresentado:

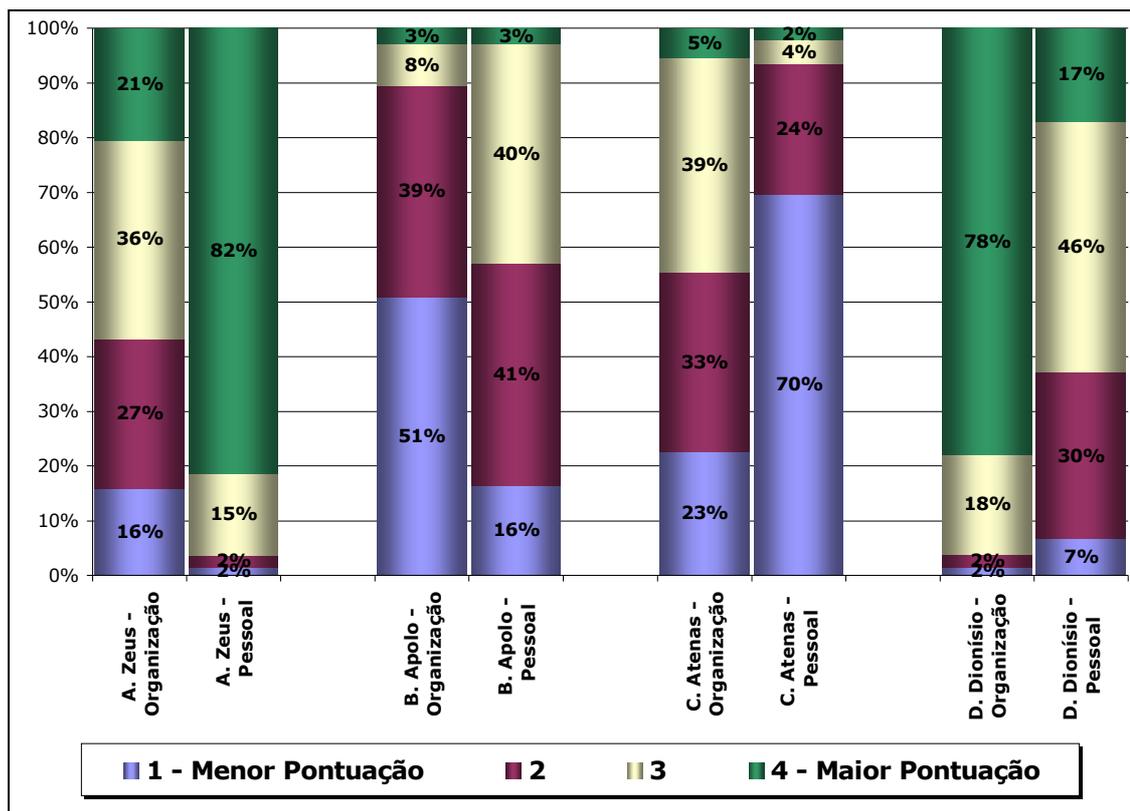


GRÁFICO 2 – Índice percentual na classificação de cada cultura.

A menor pontuação, ou seja, a **menor** soma de pontos caracteriza o 1º lugar.

A partir da análise global dos dados, pode-se dizer que a organização pesquisada foi percebida pelos gerentes da empresa com predominância da cultura de função, tendo em vista que o menor resultado na classificação da organização ficou com *Apolo*, o que indica que a organização valoriza a abordagem da função e do trabalho a ser realizado. Na classificação pessoal, o índice mais baixo foi atribuído a *Atena*, sinalizando que os gerentes valorizam mais a cultura da tarefa e reconhecem a habilidade e a capacidade de solucionar problemas como a base do poder e da influência.

É interessante observar que, na classificação da organização, o segundo tipo de cultura mais valorizado foi a da tarefa, sendo esta a mais valorizada pelos gerentes na classificação pessoal, conforme visto anteriormente. Já no caso da classificação pessoal, a segunda opção mais valorizada foi a da cultura da função, que apareceu como a número um na classificação da organização. Sendo assim, nota-se convergência nas escolhas da cultura da função e cultura da tarefa, tanto

na classificação da organização quanto na classificação pessoal, alternando-se somente as posições de primeiro e segundo lugares.

Apesar dessa convergência ter sido observada nos resultados da pesquisa, verifica-se diferença entre as culturas de *Apolo* e *Atena*, conforme já foi citado. Segundo o resultado apresentado pela pesquisa e a interpretação sugerida por Handy (1987), a cultura da CEMIG é dominada por *Apolo*, mas a percepção pessoal dos gerentes é pela cultura de *Atena*. Dessa forma, pode-se dizer que a empresa tem, efetivamente, “cultura de função”, mas a desejável pelos gerentes é a “cultura de tarefa”.

Na cultura da tarefa, o que é valorizado é a sabedoria e a perícia e, para comandar, é preciso merecer o respeito daqueles que serão comandados. Handy (1987) enfatiza que a cultura de *Atena* é a que mais se adapta às pessoas que foram educadas em uma sociedade democrática e que pensam que vivem num sistema de meritocracia. Os atenienses organizacionais defendem que o sucesso é desejado se for realmente merecido. Conforme Tanure (2005), nessa cultura os problemas são resolvidos por meio de comunicação, interdependência, transparência da participação, flexibilidade, princípios, premissas e competência, grande fonte de poder.

A grandeza e a consistência, segundo Handy (1987), são características da *cultura apolínea*. Quanto maior uma organização, mais capaz ela é de influenciar o seu próprio destino. A grandeza traz flexibilidade e segurança embutida. No entanto, a dimensão de uma empresa traz também formalidade, impessoalidade, normas e procedimentos em seu funcionamento. Da mesma forma, a consistência implica modelos, métodos padronizados, períodos de relatórios fixados, documentos comuns e todo o arsenal da burocracia. Portanto, a lógica da eficiência conduz a organização para *Apolo* e para a cultura de função.

Por outro lado, Handy (1987) afirma que a lógica não reina de forma soberana por muito tempo, pois os sistemas apolíneos são administrados e operados por seres humanos e estes apresentam crescente resistência ao avanço da cultura apolínea. A primeira corrente dessa resistência argumenta que esses sistemas são muito complexos para serem administrados por seres humanos e que a lógica proposta por eles é muito distante da capacidade psicológica. A segunda corrente destaca que a extrema especialização da função é alienante, privando o homem do controle sobre seu destino, além de separar o trabalho das

outras dimensões da sua vida, como família, lazer e criatividade. Por último, a terceira corrente defende que o tipo de subordinação e obediência a métodos impostos, exigidos pelas organizações apolíneas, não condizem com as normas e valores da sociedade, expressos e aprendidos com o atual sistema de educação.

Isso pode justificar, em parte, o resultado da pesquisa na classificação pessoal, na qual os gerentes da CEMIG demonstram a tendência por *Atena*, sendo a “cultura da tarefa” mais humana em relação à “cultura da função”. Handy (1987) sugere que as culturas de *Atena* tendem a pensar nos indivíduos muito mais como seres humanos cheios de recursos, ou seja, com capacidades, habilidades e competências, do que como recursos humanos. No entanto, nas culturas de *Apolo* estão os indivíduos considerados “recursos humanos”, que podem ser planejados, desdobrados e deslocados como qualquer outro recurso material.

Dessa forma, os gerentes da CEMIG percebem a cultura da empresa marcada pela lógica, pela racionalidade e pela burocracia. Handy (1987) ressalta que a cultura de *Apolo* reconhece o conceito de “autoridade” e o organograma é peça fundamental, pois mostra no diagrama quem dá ordens a quem ou por meio de quem. A autoridade concedida por uma posição a uma determinada pessoa pode lhe dar o poder de mandar alguém fazer alguma coisa, além de lhe permitir criar, ainda, um conjunto de regras, procedimentos e sistemas para o seu próprio domínio. Na pesquisa realizada, este é, então, o perfil da cultura da CEMIG, segundo a percepção do corpo gerencial da empresa.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo principal identificar o modelo de cultura predominante na CEMIG, a partir da análise dos dados obtidos do referencial teórico do modelo de Charles Handy. Apesar do tema “cultura” ser bastante amplo, o presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa quantitativa, utilizando o questionário padronizado do autor e a conseqüente análise dos dados, subsidiada pelo referencial teórico pesquisado e aqui registrado. A amostra foi constituída somente pelos líderes da empresa, uma vez que a percepção desse segmento influencia, de forma significativa, a cultura de uma organização.

No resultado final, a cultura mais valorizada pela organização, segundo a percepção dos gerentes, é a cultura da função, enquanto a cultura desejada pelos gerentes, ou seja, considerada ideal, é a cultura da tarefa. A primeira, que é simbolizada por *Apolo* - o deus da ordem e das regras -, tem como meta principal a estabilidade a partir da padronização, da repetição, das normas e procedimentos, da previsibilidade, do formalismo, da obediência e da monotonia. Estas são as principais características da cultura da CEMIG, segundo a percepção de seus próprios gerentes. A cultura da tarefa, representada pela deusa guerreira *Atena*, é a desejada por esses próprios gerentes, que valorizam a capacidade de solução de problemas a partir da comunicação, da interdependência, da transparência, da participação e da flexibilidade. A competência é considerada, nesse tipo de cultura, a grande fonte de poder.

Todavia, pode-se dizer que essa diferença entre a cultura real e ideal fica minimizada pelo fato de a cultura de *Apolo* ter tido a segunda colocação na classificação pessoal, significando que na cultura ideal, sob o ponto de vista dos gerentes, também existe aceitação dos traços da cultura apolínea. Os gerentes da empresa, então, também valorizam características da cultura apolínea e concordam que, depois da cultura de tarefa, a de função é a mais valorizada por eles mesmos. O fato de os gerentes ainda perceberem que a organização valoriza, em segundo lugar, a cultura ateniense confirma a convergência nas escolhas das culturas de *Apolo* e *Atena*, o que é também constatado no GRÁF. 1,

ênfatizando-se a consonância das escolhas em pontos importantes para a organização.

Mas a diferença entre as culturas de *Apolo* e *Atena* é concreta e pode-se dizer que existe conflito potencial entre a cultura real e desejada da empresa, provavelmente muito minimizado devido ao aspecto da convergência já mencionado. Pode-se questionar também o seguinte fato: se o desejo por uma cultura diferente da real fosse tão forte por parte dos gerentes, será que eles mesmos não lutariam por essa cultura, fazendo com que se tornasse a cultura vigente da organização? No entanto, é fundamental que a empresa conheça a dialética desse fato e tenha consciência da importância de se aproximarem esses dois mundos, para que ela possa investir em ações que favoreçam uma nova realidade.

Sintetizando, a pesquisa indica razoável grau de consistência entre a percepção dos gestores em relação à organização e à própria percepção. Supõe-se que um dos aspectos dessa convergência do resultado para as culturas de *Apolo* e *Atena* seja o fato de a grande maioria dos gerentes ter considerável tempo de empresa, cujo tempo médio de casa do corpo gerencial da CEMIG é de 24 anos, o que favorece a assimilação significativa, por parte dos gerentes, de atitudes e comportamentos mais valorizados e aceitos pela empresa.

Outro ponto ainda a ser ressaltado é que a idade média do corpo gerencial (47,9 anos) pode caracterizar pessoas com comportamentos mais típicos de adequação ao ambiente ao qual pertencem, reforçando o perfil de empresa marcada por traços de obediência e acomodação. Como a organização pesquisada é pública, onde a estabilidade no emprego é vista como uma das grandes vantagens, provavelmente isso impacta de forma significativa o comportamento das pessoas, reforçando ainda mais esses traços da cultura.

A pesquisa sinaliza, também, a importância de a empresa considerar a sua atual cultura na implantação de novos modelos de gestão, processos e/ou metodologias, identificando continuamente quais aspectos da cultura precisam ser administrados ou até mesmo quais os novos valores que precisam ser desenvolvidos para garantir-se a implantação das mudanças propostas. Assim, é necessário ênfatizar que, em alguns momentos, a cultura empresarial funciona como uma impedância para a implementação de processos de mudança, sendo imprescindível o planejamento de intervenção na cultura da organização.

Além disso, é importante também que a empresa, com uma projeção de um cenário para os próximos anos, avalie se a cultura atual viabiliza o alcance das metas propostas no horizonte traçado. Caso contrário, é fundamental que a empresa planeje uma intervenção na cultura organizacional, de forma a trabalhar e desenvolver os valores desejados nessa empresa de um cenário futuro.

A mudança da cultura organizacional não acontece de forma rápida; ela é formada por um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem a maneira como a empresa se comporta no dia-a-dia. Por isso, a mudança cultural precisa ser planejada e ocorre lentamente, à medida que novos padrões culturais são absorvidos pelos membros da organização. Assim, as atitudes, os valores, as formas de pensar e agir em relação à situação organizacional representam a forma como os membros da organização esquematizam a realidade da empresa para si mesmos e, naturalmente, comportam-se de acordo com essa realidade definida.

Torna-se fundamental estabelecer a diferença entre o que constitui a mudança cultural e a mudança na operacionalização de valores. Conforme mencionado, para que efetivamente haja mudança cultural, é imprescindível a transformação dos valores centrais formadores da cultura, sendo o líder o principal agente dessa mudança, pois cultura e liderança são os dois lados diferentes da mesma moeda. Portanto, o líder que deseja mudar a cultura de uma organização precisa estar ciente do grau de legitimidade do seu poder para traçar as estratégias adequadas com o objetivo de atingir e mudar as premissas básicas da cultura.

7 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Uma das limitações do presente trabalho é o fato de a pesquisa ter sido feita por pessoa ligada à empresa avaliada, sendo esse um dos motivos que definiram a realização da pesquisa de natureza quantitativa. Outro aspecto limitador é a amostra ter sido composta exclusivamente de integrantes do corpo gerencial, abordando-se somente a percepção desse grupo em relação à cultura organizacional. Portanto, é importante ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa não devem ser generalizados, pois não constituem padrão definido de atitude e comportamento para a cultura da empresa investigada.

Para estudos posteriores, sugere-se uma investigação complementar, de natureza qualitativa, com o objetivo de ampliar o conhecimento da cultura da empresa avaliada. É oportuno, também, que se pesquisem outros segmentos de empregados da empresa, além do nível gerencial, com o objetivo de conhecer outras percepções e, ainda, para fazer-se análise mais consistente da cultura da empresa estudada. Outra alternativa é desenvolver estudos dentro de cada Diretoria, possibilitando análises específicas das subculturas organizacionais e ainda, realizar pesquisas com grupos de empregados selecionados por critérios como tempo de casa ou idade.

Outra sugestão é averiguar outras organizações públicas e privadas, buscando comparar os tipos de cultura em organizações de natureza distintas, além de viabilizar a verificação da hipótese se o fator estabilidade no emprego é um dos fortes determinantes na cultura de uma organização pública.

REFERÊNCIAS

ADLER, N.J. **International dimensions of organizational behaviour**. Boston, MA: Rent Publishing Company, 1986.

AIDAR, M.M. *et al.* Cultura organizacional brasileira. *In*: WOOD JR, T. (Org.) **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANASTASI, A. **Testes psicológicos**. São Paulo, EDUSP. 1975

AZEVEDO, C. Reflexões sobre metodologia quantitativa e qualitativa. **Cadernos de psicopedagogia**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro, v.1, n.1, jul./dez. 2001.

BABBIE, E. **Métodos e pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, B.T. Encontro das culturas organizacionais. *In*: BARROS, B.T. (Org.) **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGER; LUCKMANN. **The social construction of reality**. Nova York, Anchor Books, 1967.

BERTERO, C.O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. *In*: FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL, Congresso Nacional, **A Crise de Abastecimento de Energia Elétrica** – Relatório da Comissão Especial Mista Destinada a Estudar as Causas da Crise de Abastecimento de Energia Elétrica no País, bem como Propor Alternativas ao seu Equacionamento. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2002.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework**. Nova York: Addison-Wesley, 1999.

CASTRO, J.M.de. Métodos e Técnicas de Pesquisa: uma Introdução. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2005. Notas de aula

CEMIG. **Institucional**. Site www.cemig.com.br Acesso em junho.2007.

CHILD, J. Theorizing about organizations cross-nationally. **Advances in Compartive International Management**, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DAMATTA, R. **A Casa & A Rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAMATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANK, R.E.; GREEN, P.E. **Métodos quantitativos em marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas 1997.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. *In*: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas 1997.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

GOFFEE, R.; JONES, G.. **The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your bussiness**. Londres: HarperCollins-Hammersmith,1998.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. São Paulo: Campus, 2004.

HALL, Edward Twitchell. **The silent language**. New York: Doubleday, 1973.

HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução: Ricardo Gouveia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HAYES, B.E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2001.

HERNANDEZ, J.M.C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica, São Paulo, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2001.

HOFSTEDE, G. **Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad?** US: Organizational Dynamics – AMACOM (Summer), 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. London, McGraw-Hill International, 1991.

HOFSTEDE, G.; BOND, M.H.; LUK, C.L. **Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis**. Organizational Studies, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**; Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2001.

HOFSTEDE, G. *et al.* What do business leaders pursue? A study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, v.33.n.4, p.785-808, out./dez., 2002.

INGLEHART, R.; BAKER, W. **Modernization**, cultural change and the persistence of traditional values. **American Sociological Review**, v.65, 2000.

KLUCKHOHN, C. The study of culture. *In*: LERNER, D.; LASSWELL, H.D. **The policy sciences**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman: 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, D.A. **As dificuldades de uma dissertação de mestrado**. São Paulo: Fund. Escola de Comércio Álvaro Penteado, 2001 (Dissertação de Mestrado em Administração), 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEVES, J. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países**. 1996. Tese (Doutorado) – ISCTE. Lisboa, Portugal, 1996.

NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S. D. Culture and convergence: the fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, nº 4, 1996.

NICHOLSON, J.D.; STEPINA, L.P. **Survey of selected research on values, work beliefs, and socioeconomic attitudes**. In: Cross-Cultural analysis of values and political economy issues. Westport, CT USA: Praeger Publishers, 1994.

OLIVEIRA, M. **Mudanças organizacionais são transformações de modelos mentais**. Belo Horizonte: CORP - Centro de Educação Corporativa, 2003.

PARSONS, T; SHILS, E. A. **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, MA: Harvard University, 1951.

PETTIGREW, A.M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, nº 24, 1979.

PETTIGREW, A.M.A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEIN, E.H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E.H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

SCHERMERHORN JR, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: 2ª ed., Campus, 1999.

SIMON, H.A. On the concept of organizational goal. **Administrative Science Quarterly**, 1964.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: a behavioural science approach.** New York, USA: Mc Grow-Hill Book Company, 1961.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, M.G.P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of cultures: understanding cultural diversity in business.** 2. ed. London: Nicholas Brealey, 1993.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture.** USA: McGraw-Hill, 1998.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change.** New York: Wiley & Sons, 1977.

ANEXO E APÊNDICES

ANEXO A – Questionário

Classificação da organização	1. Um bom chefe	Classificação pessoal
	A) É forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
	B) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.	
	C) É igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade apenas para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.	
	D) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados.	
Classificação da organização	2. Um bom subordinado	Classificação pessoal
	A) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.	
	B) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu alto posto e evitando ações que surpreendam ou embarcem seu superior.	
	C) É automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a idéias e sugestões. Contudo, deseja ceder o poder de mando a outros, quando estes mostram uma capacidade ou especialização maiores.	
	D) Está vitalmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.	
Classificação da organização	3. Um bom membro da organização dá prioridade a:	Classificação pessoal
	A) Exigências pessoais do chefe.	
	B) Deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal.	
	C) Requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.	
	D) Necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	
Classificação da organização	4. Pessoas que fazem bem à organização:	Classificação pessoal
	A) São politicamente bem informados, gostam de assumir riscos e atuam a sua maneira.	
	B) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.	
	C) São tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho.	
	D) São eficientes e competentes em relações pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.	

Classificação da organização	5. A organização trata o indivíduo:	Classificação pessoal
	A) Como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização.	
	B) Como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem acessíveis para um contato.	
	C) Como colaboradores, que empenham suas capacidades e habilidades para uma causa comum.	
	D) Como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos.	
Classificação da organização	6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a):	Classificação pessoal
	A) Exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma.	
	B) Exercício impessoal de poder econômico e político para forçar procedimentos e padrões de desempenho.	
	C) Comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.	
	D) Interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas.	
Classificação da organização	7. É válido uma pessoa controlar as atividades de outra:	Classificação pessoal
	A) Se a que controla tiver mais poder e influência dentro da organização.	
	B) Se sua função determina que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas.	
	C) Se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada.	
	D) Se for aceito por aqueles a quem controla.	
Classificação da organização	8. As bases para atribuição de tarefa são:	Classificação pessoal
	A) As necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área.	
	B) Divisões formais de função e responsabilidade no sistema.	
	C) Habilidade e especialização no trabalho a ser realizado.	
	D) Desejos e necessidades pessoais de aprender a crescer por parte dos membros da organização.	
Classificação da organização	9. Competição serve:	Classificação pessoal
	A) Para obter vantagens e poder pessoal.	
	B) Para obter uma posição de status elevado no sistema formal.	
	C) Para elevar a contribuição à tarefa.	
	D) Para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais.	

Agora que você já respondeu ao questionário, solicito-lhe que o envie pelo malote para **Bia - GG (SA/16/A1)**, até o dia **26 de abril, 5ª feira**.

Muito Obrigada!

APÊNDICE A

Caros Superintendentes, Gerentes e Masters,

A TE está desenvolvendo, no âmbito do Programa de P&D, um projeto cujo objetivo é formular uma metodologia que possibilite a gestão integrada da tecnologia na CEMIG. O Projeto P&D 104 está sendo desenvolvido em parceria com a PUC Minas/ FDC e conta com a participação de oito empregados, que estão apresentando dissertações de temas interligados, de forma a contribuir para a definição das principais diretrizes do Programa de Gestão Estratégica de Tecnologia na Empresa.

A empregada Beatriz Delgado é uma das participantes desse grupo, cujo tema da dissertação tem como principal objetivo mapear os valores organizacionais, com vistas a estabelecer ações que possam favorecer a implementação e desenvolvimento desse sistema de gestão. O trabalho que está sendo desenvolvido requer um levantamento sobre a percepção dos líderes da CEMIG em relação aos valores organizacionais, através de um pequeno questionário fechado, para o qual peço a sua colaboração.

A sua participação é muito importante para que o resultado da pesquisa possa ser devidamente aproveitado pela Empresa. Não é necessária a identificação do respondente. Conto com a sua contribuição!

José Henrique Diniz
Superintendente de Tecnologia e Alternativas Energéticas - TE

Questionário sobre cultura organizacional

Para responder ao questionário, proceda da seguinte maneira:

- a) Considere a organização em que trabalha como um todo. Que conjunto de valores, crenças, formas de comportamento poderia dizer que são típicas dessa organização? Leia as questões do questionário e dê um valor para cada uma das quatro afirmativas, começando com a que “melhor se ajusta” à organização, ou seja, dê o valor “1” para aquela afirmativa que melhor representa a organização, “2” para a segunda melhor, “3” para a próxima

alternativa e “4” para a sua última escolha. Coloque os valores na coluna “classificação da organização”.

- b) Quando tiver analisado todos os itens para a organização, repita o processo, desta vez em relação a você, procurando refletir as suas preferências e crenças e registrando o resultado na coluna “classificação pessoal” (de 1 a 4). Lembre-se de que a melhor alternativa deve receber o nº “1”. Tente não olhar as respostas dadas para a “organização”, para que essa segunda avaliação seja verdadeiramente independente da primeira.

Como na maioria dos questionários, você gostaria de acrescentar a cada resposta um “depende...”. Achará difícil, algumas vezes, encontrar grandes diferenças entre as questões, tendo a sensação de que está respondendo a mesma coisa que já havia respondido... Não se preocupe com isso... Os resultados do questionário não são extremamente precisos, mas sempre fornecem indicações úteis. O importante é confiar na sua intuição quando estiver respondendo. Não demore muito em cada conjunto, pois não é necessário fazer grandes análises para responder às questões. Não deixe de pontuar nenhuma alternativa.

A sua resposta ao questionário é imprescindível para compor uma amostra significativa na pesquisa da minha dissertação de mestrado. Apesar do seu acúmulo de trabalho, conto mesmo com a sua boa vontade! Não é necessário se identificar. Estou à disposição para mais detalhes ou esclarecimentos e desde já agradeço a colaboração de cada um de vocês.

Atenciosamente,

Beatriz Delgado (Bia)

GG/DGT

Fone: (31)3299 3515 – Sit: 913515

Abril/2007

APÊNDICE B Análise Estatística - Teste T de Student Pareado

Número no gráfico	Variável	Organização		Pessoa		Teste T pareado		
		Média	Desvio- Padrão	Média	Desvio- Padrão	t	Graus de liberdade	Valor "p"
1	1. Chefe - A. Zeus	2,6↓	1,2	3,2↑	1,0	-5,5	134	0,000
2	1. Chefe - B. Apolo	2,2↓	1,1	2,5↑	1,0	-3,1	134	0,003
3	1. Chefe - C. Atena	2,4	1,0	2,3	1,1	0,3	134	0,738
4	1. Chefe - D. Dionísio	2,9↑	1,1	1,9↓	1,0	8,1	134	0,000
5	2. Subordinado - A. Zeus	2,1↓	1,2	3,1↑	1,0	-7,9	132	0,000
6	2. Subordinado - B. Apolo	2,0↓	0,9	2,6↑	0,9	-5,8	132	0,000
7	2. Subordinado - C. Atena	3,0↑	0,9	2,4↓	1,0	5,2	132	0,000
8	2. Subordinado - D. Dionísio	2,9↑	1,1	1,9↓	1,2	8,1	132	0,000
9	3. Prioridades - A. Zeus	2,5↓	1,2	3,5↑	0,8	-9,4	135	0,000
10	3. Prioridades - B. Apolo	1,7↑	0,8	1,6↓	0,7	2,1	135	0,041
11	3. Prioridades - C. Atena	2,3↑	0,9	1,7↓	0,7	6,3	135	0,000
12	3. Prioridades - D. Dionísio	3,5↑	0,7	3,2↓	0,7	2,8	135	0,006
13	4. Fazem bem à organização - A. Zeus	3,1↓	1,1	3,5↑	0,8	-3,8	135	0,000
14	4. Fazem bem à organização- B. Apolo	2,1	0,9	2,2	1,0	-1,2	135	0,248
15	4. Fazem bem à organização-C.Atena	1,8↓	1,0	2,0↑	0,9	-1,7	135	0,088
16	4. Fazem bem à organização-D.Dionísio	3,0↑	0,9	2,3↓	1,1	6,6	135	0,000
17	5. Tratamento - A. Zeus	2,0↓	1,0	2,8↑	1,0	-7,0	135	0,000
18	5. Tratamento - B. Apolo	2,4	0,9	2,5	0,9	-0,7	135	0,461
19	5. Tratamento - C. Atena	2,0↑	1,0	1,5↓	0,8	4,8	135	0,000
20	5. Tratamento - D. Dionísio	3,6↑	0,8	3,2↓	1,0	4,3	135	0,000
21	6. Controles e influências - A. Zeus	2,4↓	1,1	3,2↑	0,8	-7,5	135	0,000
22	6. Controles e influências - B. Apolo	2,4↓	1,1	3,0↑	0,9	-5,3	135	0,000
23	6. Controles e influências - C. Atena	2,1↑	1,0	1,4↓	0,7	6,1	135	0,000
24	6. Controles e influências - D. Dionísio	3,1↑	1,0	2,3↓	1,0	7,8	135	0,000
25	7. Controle de atividades - A. Zeus	2,4↓	1,0	3,2↑	0,9	-7,2	135	0,000
26	7. Controle de atividades - B. Apolo	1,6↓	0,9	1,9↑	1,0	-3,2	135	0,002
27	7. Controle de atividades - C. Atena	2,7↑	0,9	2,2↓	1,0	4,3	135	0,000
28	7. Controle de atividades - D. Dionísio	3,3↑	0,9	2,6↓	1,1	6,7	135	0,000
29	8. Atribuições - A. Zeus	2,6↓	1,0	3,5↑	0,7	-8,8	134	0,000
30	8. Atribuições - B. Apolo	1,7↓	0,8	2,4↑	0,9	-6,2	134	0,000
31	8. Atribuições - C. Atena	2,1↓	0,8	1,4↓	0,7	8,1	134	0,000
32	8. Atribuições - D. Dionísio	3,6↑	0,8	2,8↓	1,0	8,5	134	0,000
33	9. Competição - A. Zeus	2,7↓	1,1	3,3↑	0,8	-7,0	135	0,000
34	9. Competição - B. Apolo	1,8↓	0,9	2,4↑	0,7	-7,3	135	0,000
35	9. Competição - C. Atena	2,4↑	1,2	1,3↓	0,8	9,2	135	0,000
36	9. Competição - D. Dionísio	3,1	0,9	2,9	1,0	1,7	135	0,084

As hipóteses para o Teste T pareado são:

H_0 : média da organização = média do pessoal para o atributo;

H_1 : média da organização \neq média do pessoal para o atributo.

O nível de significância utilizado foi 0,05 (5%), ou seja, toda vez que o valor "p" observado foi menor que 0,05, rejeitou-se a hipótese nula em favor da hipótese alternativa (H_1) e concluiu-se que os grupos são diferentes.

APÊNDICE C - Frequência de resposta em cada questão/cada tipo de cultura

	n	1	2	3	4	Média	Desvio-Padrão
1. Chefe - A. Zeus - Organização	136	27%	23%	19%	32%	2,6	1,2
1. Chefe - A. Zeus - Pessoal	135	8%	16%	24%	52%	3,2	1,0
1. Chefe - B. Apolo - Organização	136	36%	24%	27%	13%	2,2	1,1
1. Chefe - B. Apolo - Pessoal	135	19%	26%	37%	18%	2,5	1,0
1. Chefe - C. Atena - Organização	136	24%	29%	30%	16%	2,4	1,0
1. Chefe - C. Atena - Pessoal	135	27%	33%	21%	20%	2,3	1,1
1. Chefe - D. Dionísio - Organização	136	13%	24%	24%	40%	2,9	1,1
1. Chefe - D. Dionísio - Pessoal	135	46%	26%	18%	10%	1,9	1,0
2. Subordinado - A. Zeus - Organização	133	41%	24%	14%	20%	2,1	1,2
2. Subordinado - A. Zeus - Pessoal	136	6%	21%	27%	47%	3,1	0,9
2. Subordinado - B. Apolo - Organização	133	34%	40%	20%	7%	2,0	0,9
2. Subordinado - B. Apolo - Pessoal	136	15%	30%	37%	18%	2,6	1,0
2. Subordinado - C. Atena - Organização	133	8%	20%	39%	32%	3,0	0,9
2. Subordinado - C. Atena - Pessoal	136	23%	35%	26%	17%	2,4	1,0
2. Subordinado - D. Dionísio - Organização	133	17%	16%	27%	41%	2,9	1,1
2. Subordinado - D. Dionísio - Pessoal	136	57%	15%	11%	18%	1,9	1,2
3. Prioridades - A. Zeus - Organização	136	33%	13%	27%	27%	2,5	1,2
3. Prioridades - A. Zeus - Pessoal	136	4%	4%	33%	59%	3,5	0,7
3. Prioridades - B. Apolo - Organização	136	46%	38%	15%	2%	1,7	0,8
3. Prioridades - B. Apolo - Pessoal	136	53%	39%	6%	2%	1,6	0,7
3. Prioridades - C. Atena - Organização	136	20%	38%	30%	12%	2,3	0,9
3. Prioridades - C. Atena - Pessoal	136	42%	45%	11%	2%	1,7	0,7
3. Prioridades - D. Dionísio - Organização	136	2%	11%	28%	60%	3,5	0,7
3. Prioridades - D. Dionísio - Pessoal	136	2%	12%	50%	37%	3,2	0,7
4. Fazem bem à organização - A. Zeus - Organização	136	16%	10%	21%	54%	3,1	1,1
4. Fazem bem à organização - A. Zeus - Pessoal	136	4%	9%	15%	71%	3,5	0,8
4. Fazem bem à organização - B. Apolo - Organização	136	32%	38%	25%	6%	2,1	0,9
4. Fazem bem à organização - B. Apolo - Pessoal	136	33%	26%	32%	10%	2,2	1,0
4. Fazem bem à organização - C. Atena - Organização	136	46%	33%	12%	9%	1,8	1,0
4. Fazem bem à organização - C. Atena - Pessoal	136	32%	40%	24%	4%	2,0	0,9
4. Fazem bem à organização - D. Dionísio - Organização	136	6%	20%	43%	32%	3,0	0,9
4. Fazem bem à organização - D. Dionísio - Pessoal	136	31%	25%	29%	15%	2,3	1,1
5. Tratamento - A. Zeus - Organização	136	41%	30%	18%	10%	2,0	1,0
5. Tratamento - A. Zeus - Pessoal	136	13%	24%	32%	30%	2,8	1,0
5. Tratamento - B. Apolo - Organização	136	16%	38%	36%	10%	2,4	0,9
5. Tratamento - B. Apolo - Pessoal	136	18%	30%	38%	13%	2,5	0,9
5. Tratamento - C. Atena - Organização	136	40%	24%	29%	7%	2,0	1,0
5. Tratamento - C. Atena - Pessoal	136	60%	30%	4%	5%	1,5	0,8
5. Tratamento - D. Dionísio - Organização	136	3%	7%	16%	74%	3,6	0,8
5. Tratamento - D. Dionísio - Pessoal	136	8%	15%	25%	52%	3,2	1,0
6. Controles e influências - A. Zeus - Organização	136	26%	32%	18%	24%	2,4	1,1
6. Controles e influências - A. Zeus - Pessoal	136	4%	14%	38%	45%	3,2	0,8
6. Controles e influências - B. Apolo - Organização	136	29%	24%	25%	22%	2,4	1,1
6. Controles e influências - B. Apolo - Pessoal	136	10%	14%	41%	35%	3,0	0,9
6. Controles e influências - C. Atena - Organização	136	39%	23%	31%	7%	2,1	1,0
6. Controles e influências - C. Atena - Pessoal	136	67%	26%	4%	3%	1,4	0,7
6. Controles e influências - D. Dionísio - Organização	136	7%	21%	26%	47%	3,1	1,0
6. Controles e influências - D. Dionísio - Pessoal	136	20%	46%	17%	17%	2,3	1,0
7. Controle de atividades - A. Zeus - Organização	136	21%	39%	20%	20%	2,4	1,0
7. Controle de atividades - A. Zeus - Pessoal	136	6%	15%	31%	48%	3,2	0,9
7. Controle de atividades - B. Apolo - Organização	136	58%	28%	9%	5%	1,6	0,9
7. Controle de atividades - B. Apolo - Pessoal	136	46%	24%	21%	10%	1,9	1,0
7. Controle de atividades - C. Atena - Organização	136	13%	24%	46%	18%	2,7	0,9
7. Controle de atividades - C. Atena - Pessoal	136	28%	37%	19%	16%	2,2	1,0
7. Controle de atividades - D. Dionísio - Organização	136	7%	10%	26%	57%	3,3	0,9
7. Controle de atividades - D. Dionísio - Pessoal	136	21%	24%	29%	27%	2,6	1,1
8. Atribuições - A. Zeus - Organização	135	21%	19%	40%	21%	2,6	1,0
8. Atribuições - A. Zeus - Pessoal	136	2%	7%	35%	57%	3,5	0,7
8. Atribuições - B. Apolo - Organização	135	48%	37%	10%	4%	1,7	0,8
8. Atribuições - B. Apolo - Pessoal	136	19%	39%	29%	13%	2,4	0,9
8. Atribuições - C. Atena - Organização	135	27%	39%	30%	3%	2,1	0,8
8. Atribuições - C. Atena - Pessoal	136	69%	22%	7%	2%	1,4	0,7
8. Atribuições - D. Dionísio - Organização	135	4%	5%	19%	72%	3,6	0,8

8. Atribuições - D. Dionísio – Pessoal	136	10%	32%	29%	29%	2,8	1,0
9. Competição - A. Zeus – Organização	136	16%	29%	26%	29%	2,7	1,1
9. Competição - A. Zeus – Pessoal	136	4%	11%	32%	53%	3,3	0,8
9. Competição - B. Apolo – Organização	136	48%	32%	15%	5%	1,8	0,9
9. Competição - B. Apolo – Pessoal	136	8%	52%	34%	7%	2,4	0,7
9. Competição - C. Atena – Organização	136	31%	21%	21%	27%	2,4	1,2
9. Competição - C. Atena – Pessoal	136	81%	9%	7%	4%	1,3	0,8
9. Competição - D. Dionísio – Organização	136	5%	18%	38%	40%	3,1	0,9
9. Competição - D. Dionísio – Pessoal	136	7%	29%	28%	37%	2,9	1,0

APÊNDICE D - Classificação das questões por quadrantes

1) Quadrante de coerência - fatores que não são importantes para os gerentes nem para a organização:

QUESTÕES:

- **Um bom chefe** é forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais (nº 1 no gráfico - *Zeus*).
- **Um bom membro da organização dá prioridade a** necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos (nº 12 no gráfico - *Dionísio*).
- **Pessoas que fazem bem à organização** são politicamente bem informadas, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira (nº 13 no gráfico - *Zeus*).
- **A organização trata o indivíduo** como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos (nº 20 no gráfico - *Dionísio*).
- **É válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se for aceito por aqueles a quem controla (nº 28 no gráfico - *Dionísio*).
- **As bases para atribuição de tarefa são** as necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área (nº 29 no gráfico - *Zeus*).
- **As bases para atribuição de tarefa são** desejos e necessidades pessoais de aprender a crescer por parte dos membros da organização (nº 32 no gráfico - *Dionísio*).
- **Competição serve** para obter vantagens e poder pessoal (nº 33 no gráfico - *Zeus*).
- **Competição serve** para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais (nº 36 no gráfico - *Dionísio*).

2) Quadrante de incoerência - Fatores que são importantes para a organização, mas não são importantes para os gerentes:

QUESTÕES:

- **Um bom chefe** é impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal (nº 2 no gráfico - *Apolo*).
- **Um bom subordinado** trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança (nº 5 no gráfico - *Zeus*).
- **Um bom subordinado** é responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu alto posto e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior (nº 6 no gráfico - *Apolo*).
- **Um bom membro da organização dá prioridade a** exigências pessoais do chefe (nº 9 no gráfico - *Zeus*).
- **A organização trata o indivíduo** como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização (nº 17 no gráfico - *Zeus*).
- **As pessoas são controladas e influenciadas pelo** exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma (nº 21 no gráfico - *Zeus*).
- **As pessoas são controladas e influenciadas pelo** exercício impessoal de poder econômico e político para forçar procedimentos e padrões de desempenho (nº 22 no gráfico - *Apolo*).
- **É válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se a que controla tiver mais poder e influência na organização (nº 25 no gráfico - *Zeus*).

3) Quadrante de coerência - Fatores que são importantes para os gerentes e também para a organização.

QUESTÕES:

- **Um bom chefe** é igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade apenas para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho (nº 3 no gráfico - *Atena*).
- **Um bom membro da organização dá prioridade a** deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal (nº 10 no gráfico - *Apolo*).
- **Um bom membro da organização dá prioridade a** requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa (nº 11 no gráfico - *Atena*).
- **Pessoas que fazem bem à organização** são conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização. (nº 14 no gráfico - *Apolo*).
- **Pessoas que fazem bem à organização** são tecnicamente competentes e eficientes, com forte compromisso para a realização do trabalho (nº 15 no gráfico - *Atena*).
- **A organização trata o indivíduo** como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem acessíveis para um contato (nº 18 no gráfico - *Apolo*).
- **A organização trata o indivíduo** como colaborador, que empenha suas capacidades e habilidades para uma causa comum (nº 19 no gráfico - *Atena*).
- **As pessoas são controladas e influenciadas pela** comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta (nº 23 no gráfico - *Atena*).

- **É válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se sua função determina que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas (nº 26 no gráfico - *Apolo*).
 - **As bases para atribuição de tarefa são** divisões formais de função e responsabilidade no sistema (nº 30 no gráfico - *Apolo*).
 - **As bases para atribuição de tarefa são** habilidade e especialização no trabalho a ser realizado (nº 31 no gráfico - *Atena*).
 - **Competição serve** para obter uma posição de status elevado no sistema formal (nº 34 no gráfico - *Apolo*).
 - **Competição serve** para elevar a contribuição à tarefa (nº 35 no gráfico - *Atena*).
- 4) Quadrante de incoerência - Fatores que não são importantes para a organização, mas são importantes para os gerentes**

QUESTÕES:

- **Um bom chefe** preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados (nº 4 no gráfico - *Dionísio*).
- **Um bom subordinado** é automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a idéias e sugestões. Contudo, deseja ceder o poder de mando a outros, quando estes mostram mais capacidade ou especialização (nº 7 no gráfico - *Atena*).
- **Um bom subordinado** está vitalmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento (nº 8 no gráfico - *Dionísio*).

- **Pessoas que fazem bem à organização** são eficientes e competentes em relações pessoais, com forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais (nº 16 no gráfico - *Dionísio*).
- **As pessoas são controladas e influenciadas pelo** interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas (nº 24 no gráfico - *Dionísio*).
- **É válido uma pessoa controlar as atividades de outra** se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada (nº 27 no gráfico - *Atena*).