

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ESTUDO MULTICASO
NAS INDÚSTRIAS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS

KÁTIA MARIA PAULA DE ANDRADE

Manaus
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO

KÁTIA MARIA PAULA DE ANDRADE

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ESTUDO MULTICASO
NAS INDÚSTRIAS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Waltair Vieira Machado
Co-orientadora: Profa. Dra. Suely de Souza Costa

Manaus

2009

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Andrade, Kátia Maria Paula de

A553i A influência da cultura organizacional na formulação da estratégia: estudo multicaso nas indústrias do Pólo Industrial de Manaus / Kátia Maria Paula de Andrade. - Manaus: UFAM, 2009.
144 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) —
Universidade Federal do Amazonas, 2009.

Orientador: Prof. Waltair Vieira Machado, PhD

Co-orientadora: Profª. Suely de Souza Costa, Dra

1. Cultura organizacional 2. Administração de empresas 3.
Planejamento estratégico I. Machado, Waltair Vieira II. Costa, Suely
de Souza III. Universidade Federal do Amazonas VI. Título

CDU 658.012.4(811.3)(043.3)

KÁTIA MARIA PAULA DE ANDRADE

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ESTUDO MULTICASO
NAS INDÚSTRIAS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Amazonas, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção, área de
concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 24 de julho de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Waltair Vieira Machado, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Mariomar de Sales Lima, Membro
Universidade Federal do Amazonas

DEDICATÓRIA

A minha querida mãe, eterna fonte de inspiração, força e fé.

A minha querida irmã Ires, pelo incentivo e apoio constante, antes e durante a realização deste trabalho.

A minha filha e amiga de todos os momentos da minha vida, a quem procuro dar exemplos de que a fé e a perseverança são capazes de nos fazer transpor obstáculos e vencer qualquer desafio.

A Deus, por iluminar meu caminho, dando-me forças para superar minhas limitações, vencer as adversidades e por me manter constantemente em busca do aprendizado;

A minha família, pelo amor, carinho e estímulo que me ofereceram ao longo dessa jornada;

Ao meu orientador, Prof. PhD. Waltair Machado, não só pela dedicação na orientação deste trabalho, como também pela grande oportunidade de aprendizado que me concedeu ao me acolher como orientanda;

A minha co-orientadora, Profa. Dra. Suely de Souza Costa pela inestimável ajuda nas análises estatísticas;

A Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, primeiramente na pessoa da Profa. Dra. Silvana Dacol e posteriormente na pessoa do Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira, bem como demais professores membros, pela dedicação e seriedade com que têm conduzido este curso, e principalmente, pela atenção e gentileza nos momentos de dificuldades;

A todo corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia - UFAM, que me alimentaram com seus ensinamentos e me ajudaram com muita energia positiva nas dificuldades dessa caminhada;

Ao Programa RH-AMAZÔNIA - FAPEAM/CAPES, pela oportunidade e concessão da bolsa de mestrado que viabilizou a realização desta pesquisa;

Aos colegas de mestrado, que com sua amizade e carinho, me impulsionaram a continuar a desenvolver este trabalho;

A todos os amigos queridos que me ajudaram na intermediação com os Diretores das empresas pesquisadas, especialmente a Cláudio Castro e Maurício Loureiro;

Aos diretores, gestores e colaboradores das empresas pesquisadas por terem permitido a realização das pesquisas e aplicação dos instrumentos de coleta de dados;

A todos que direta ou indiretamente ajudaram na realização deste trabalho.

AGRADEÇO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese do conceito de filosofia empresarial.....	20
Figura 2 – Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações	21
Figura 3 – Representação da influência da cultura na estratégia.....	24
Figura 4 – Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro	31
Figura 5 – Fluxo para a construção do instrumento de medição	42
Figura 6 – Fluxo do procedimento da análise da validade das asserções.....	44
Figura 7 – Fluxo para verificação da confiabilidade do instrumento	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade de empresas por continente (valor absoluto)	50
Gráfico 2 – Representatividade de empresas por continente em %	50
Gráfico 3 – Perfil atitudinal das empresas pesquisadas.....	111
Gráfico 4 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Concentração de poder	113
Gráfico 5 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Personalismo	115
Gráfico 6 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Paternalismo	116
Gráfico 7 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Postura de espectador	117
Gráfico 8 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Formalismo.....	118
Gráfico 9 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Impunidade.....	119
Gráfico 10 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Lealdade pessoal.....	120
Gráfico 11 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Evitar conflito.....	121
Gráfico 12 – Gráfico comparativo do perfil atitudinal – Flexibilidade.....	124
Gráfico 13 – Consolidação do perfil atitudinal das empresas pesquisadas (média).....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Representatividade de países por continente	51
Quadro 2 – Número das asserções por dimensão do instrumento de pesquisa	54
Quadro 3 – Escala de pontuação por tipo de asserção.....	54
Quadro 4 – Resultado do teste de confiabilidade do instrumento	61
Quadro 5 – Masculinidade e feminilidade.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores da medida de correlação e respectiva interpretação	56
Tabela 2 – Correlação de Pearson (1a. administração)	57
Tabela 3 – Correlação de Pearson (2a. administração)	58
Tabela 4 – Correlação de Pearson (resultados finais).....	59
Tabela 5 – Médias atitudinais distribuidas por intervalo e suas respectivas zonas de predominância.....	62
Tabela 6 – Perfil atitudinal das empresas pesquisadas conforme a escala de predominância.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS E SÍMBOLOS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAPEAM	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
PIM	Pólo Industrial de Manaus
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
ZFM	Zona Franca de Manaus
Σ	Somatória
\bar{x}	Pontuação média por asserção da amostra
r	Coeficiente de correlação linear entre os pares: pontuação na asserção e pontuação total no instrumento por respondente.
R	Coeficiente de Confiabilidade do instrumento
x	Pontuação na asserção por respondente
y	Pontuação total no instrumento por respondente
X	Total de pontos das asserções ímpares por respondente
Y	Total de pontos das asserções pares por respondente

RESUMO

O objetivo geral do estudo é identificar os principais traços culturais presentes nas empresas pesquisadas, analisando a possível influência da cultura organizacional na formulação da estratégia e fazendo uma analogia entre a cultura e a tendência estratégica adotada. Nesse contexto, são observados os conceitos de cultura e estratégia sob focos interligados: (1) a formação da cultura da organização a partir da estratégia adotada por seus dirigentes; (2) O pensamento estratégico considerando a cultura da organização. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem exploratória e descritiva, sendo os dados coletados através de pesquisas bibliográficas, entrevistas e aplicação de instrumento de coleta de dados. Com base na fundamentação teórica, evidenciaram-se os procedimentos metodológicos inerentes à construção deste trabalho, de forma que para a pesquisa de campo, foram utilizados formulários atitudinais do tipo *Likert* e entrevistas. O estudo mostra sua importância na observância da cultura no processo de planejamento estratégico, demonstrando que autores renomados nas duas áreas de estudo, entendem como primordial os esforços visando salientar a importância da consideração da cultura no processo de formulação e implementação de estratégias nas organizações. A observância e o respeito à cultura instalada, viabiliza que os valores dos indivíduos que compõem uma organização possam constituir em força interna para, em afinidade com os valores organizacionais, impulsionar a implementação de estratégias. Contudo, essa cultura instalada não pode se constituir em força restritiva, ressaltando a importância do gerenciamento da cultura de forma a estabelecer as condições organizacionais apropriadas ao processo de mudança e adequação cultural decorrente da estratégia adotada.

Palavras chave: Estratégia. Cultura Organizacional. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The general objective of the study is to identify the main present cultural lines in the researched companies, analyzing the possible influence of the organizational culture in the formulation of the strategy and making an analogy between the culture and the adopted strategic tendency. In that context, the culture concepts and strategy are observed under interlinked focuses: (1) the formation of the culture of the organization starting from the strategy adopted by their leaders; (2) the strategic thought considering the culture of the organization. It is a case study, with exploratory and descriptive approach, being the data collected through bibliographical researches, interviews and application of instrument of collection of data. With base in the theoretical, the inherent methodological procedures were evidenced to the construction of this work, so that for the field research, attitude forms of the type were used Likert and interviews. The study shows its importance in the observance of the culture in the process of strategic planning, demonstrating that renowned authors in the two study areas understand as primordial the efforts seeking to point out the importance of the consideration of the culture in the formulation process and implementation of strategies in the organizations. The observance and the respect to the installed culture, makes possible that the individuals' values that compose an organization can constitute in internal force for, in likeness with the organizational values, to impel the implementation of strategies. However, that installed culture can't be constituted in restrictive force, emphasizing the importance of the culture management to establish the appropriate organizational conditions to the change process and cultural adaptation due to the adopted strategy.

Keywords: Strategy. Organizational Culture. Strategic Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3 Justificativa da Pesquisa.....	15
1.4 Estrutura do Trabalho.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 Cultura como conceito antropológico e Cultura Organizacional.....	17
2.2 Considerações preliminares sobre a correlação entre cultura e estratégia.....	21
2.3 Dificuldades no gerenciamento da cultura.....	25
2.4 A escola cultural e a estratégia.....	27
2.5 Premissas da escola cultural.....	29
2.6 O modelo cultural de Barros e Prates.....	30
2.7 Cultura organizacional: diretrizes para a elaboração de um instrumento de medição.....	41
2.8 Influência da cultura na estratégia: uma abordagem prática.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 Universo da pesquisa e amostra.....	49
3.1.1 Descrição e caracterização da amostra.....	52
3.1.2 Inclusão do sujeito na amostra.....	52
3.1.3 Exclusão do sujeito na amostra.....	52
3.1.4 Determinação do tamanho da amostra.....	52
3.2 Aplicação da metodologia proposta.....	53
3.2.1 Elaboração do instrumento de medição da cultura.....	53
3.2.2 Análise da validade das asserções.....	55
3.2.3 Confiabilidade do instrumento.....	60
3.2.4 Análise das asserções não validadas.....	61
3.2.5 Análise dos resultados por dimensão pesquisada.....	62
3.2.5.1 Médias atitudinais distribuídas por intervalo.....	62
4 O ESTUDO DE CASO	63
4.1 Empresa ALFA.....	64
4.2 Empresa BETA.....	76
4.3 Empresa GAMA.....	89
4.4 Empresa OMEGA.....	100
5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS CONSOLIDADOS	110
5.1 Resultados consolidados das empresas pesquisadas.....	110
5.2 Análise dos resultados consolidados por dimensão pesquisada.....	113
5.3 Análise da influência da cultura na formulação da estratégia.....	126
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	129
6.1 Conclusões.....	129
6.2 Recomendações.....	133
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE A – Medição da influência da cultura organizacional na estratégia.....	137
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para identificar tendências na formulação da estratégia.....	141
APÊNDICE C – Modelo de carta convite para participação das empresas na pesquisa....	142
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	143
ANEXO A – Análise de confiabilidade do instrumento.....	144

1 INTRODUÇÃO

O alinhamento entre a estratégia e os membros que compõem a organização é fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos definidos, uma vez que são esses membros, os responsáveis pela implementação do plano de ação que poderá levar ao resultado esperado.

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strátegus*, que é produto da combinação das palavras *stratos* que significa exército e *ag* que significa liderar. Seu emprego teve origem no campo militar, onde a estratégia é normalmente definida como a disposição ideal das tropas para enfrentar e vencer o inimigo. De forma geral, a estratégia concebida pelo alto comando militar é posteriormente desdobrada em planos de ação ofensivos e defensivos a serem executados no *front* dos campos de batalha (FREIRE, *apud* GOMES FILHO, 2004).

A gestão nas organizações é pressionada por dois vetores fundamentais quando se fala em estratégia de negócios: a mudança organizacional necessária para a implementação das estratégias adotadas e a cultura instalada que pode consistir em força interna contra ou a favor da consecução dos objetivos definidos para viabilizar determinada estratégia.

Acrescentando uma abordagem prática ao estudo, procedeu-se a identificação do perfil atitudinal das empresas pesquisadas de forma a dar subsídios para um maior entendimento da cultura, fornecendo uma base de suporte à análise estratégica e sua correlação com a cultura organizacional.

Para entender os conceitos de estratégia e cultura sob focos interligados, nada melhor do que visitar as idéias de quem dedicou grande esforço no entendimento deste tema. Neste estudo, foram observados os conceitos de cultura organizacional e sua influência na estratégia segundo autores conceituados, visando a formação de um panorama geral da temática.

1.1 Problema da Pesquisa

Desde a instalação do Pólo Industrial de Manaus - PIM, um tema é recorrente nas discussões do empresariado local: como adequar a cultura regional predominante nos trabalhadores vinculados às indústrias instaladas ao novo modelo empresarial vigente? Como implementar estratégias globais em um ambiente cultural tão diversificado? Como identificar

os traços culturais presentes na organização? Este desafio continua sendo o foco da atenção da maioria dos dirigentes e gestores das indústrias instaladas no PIM.

É constante o esforço das pessoas e das organizações em aprenderem a tornar a convivência pacífica e produtiva dentro de um modelo que fomenta o intercâmbio de culturas e a diversidade de hábitos e costumes. Por agregar pessoas com diferentes culturas, este esforço é extremamente necessário para a obtenção do sucesso e da longevidade do negócio.

Dessa forma, o problema da pesquisa pode ser assim formulado:

Quais os principais traços culturais presentes na cultura das empresas pesquisadas? Em que medida a cultura organizacional instalada influencia na formulação da estratégia ou é transformada pela mesma?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Geral

Identificar os principais aspectos da cultura organizacional e analisar sua influência na formulação da estratégia em indústrias do Pólo Industrial de Manaus – PIM.

Específicos

1. Identificar os principais traços culturais presentes na cultura organizacional das empresas pesquisadas;
2. Identificar tendências utilizadas no Planejamento Estratégico das empresas pesquisadas com base nas Escolas do Planejamento Estratégico e com ênfase na Escola Cultural;
3. Analisar a possível influência da cultura organizacional na formulação da estratégia;
4. Analisar a possível influência da estratégia adotada na transformação da cultura organizacional.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Considerada a mais bem-sucedida estratégia de desenvolvimento regional no Brasil, o modelo Zona Franca de Manaus (ZFM) leva à região de sua abrangência (estados da Amazônia Ocidental: Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima e as cidades de Macapá e Santana, no Amapá) desenvolvimento econômico aliado à proteção ambiental, proporcionando melhor qualidade de vida às suas populações.

A Zona Franca de Manaus compreende três pólos econômicos: comercial, industrial e agropecuário. O industrial é considerado o pólo de sustentação da ZFM.

Este modelo de desenvolvimento econômico implantado pelo governo brasileiro teve como objetivo viabilizar uma base econômica na Amazônia Ocidental, promovendo uma melhor integração produtiva e social dessa região ao país.

As experiências trazidas pelas diferentes culturas, tanto nacionais quanto estrangeiras, das indústrias instaladas no Pólo Industrial de Manaus, podem ter influência no modo como os trabalhadores passaram a processar a informação, impactando nos seus hábitos e costumes e transformando sua cultura. Da mesma forma, a cultura regional pode impactar na eficaz implementação da estratégia empresarial advinda de outro modelo cultural.

Diante disso, um estudo mais específico desses fatores de influência poderá trazer contribuições para um melhor entendimento da questão, de forma a levar os gestores das indústrias a tomarem decisões estratégicas mais acertadas e estabelecerem políticas de Recursos Humanos mais condizentes com a realidade local e focadas no horizonte estratégico do negócio. A observância dos aspectos culturais nas decisões estratégicas pode se constituir em fator crítico de sucesso, por exemplo, na importação de filosofias empresariais, de sistemas, de programas de qualidade ou motivacionais, trazendo melhores resultados para as empresas e colaboradores.

Assim, além das contribuições teóricas esperadas, o desenvolvimento deste estudo justifica-se também pelo que poderá agregar como contribuição ao empresariado local e aos trabalhadores das indústrias instaladas no PIM.

1.4 Estrutura do Trabalho

O estudo está estruturado em capítulos conforme descrito a seguir.

No Capítulo 1 apresenta-se uma introdução que contextualiza o tema no espaço e no tempo, delimitando-o e definindo os objetivos, fazendo a justificativa da relevância do estudo e sua possível contribuição ao processo produtivo e desenvolvimento regional.

No Capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura sobre cultura, cultura organizacional e estratégia, incluindo as Escolas de Pensamento Estratégico com ênfase na Escola Cultural e o Sistema de Ação Cultural Brasileiro que forneceram a fundamentação teórica para a definição das dimensões que foram utilizadas na pesquisa de campo. Ainda neste capítulo apresentam-se as diretrizes para a elaboração de um instrumento de medição da cultura organizacional.

No Capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na execução do estudo, desde a construção do instrumento, validação de asserções, teste de confiabilidade, definição da amostra e tabulação e análise dos dados.

O Capítulo 4 se destina ao estudo de caso, descreve o ambiente onde foi desenvolvida a pesquisa, fornecendo um breve relato sobre as quatro empresas pesquisadas localizadas no Pólo Industrial de Manaus – PIM, sendo que três destas representaram os continentes: americano, europeu e asiático e uma representou a empresa nacional em processo de migração para multinacional. Ainda neste capítulo são apresentados os resultados obtidos individualizados por empresa, após a tabulação da pesquisa e análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

No Capítulo 5 apresenta-se os resultados e análises dos dados consolidados das quatro empresas pesquisadas de acordo com as nove dimensões culturais e o perfil atitudinal dos sujeitos da pesquisa.

O Capítulo 6 foi destinado a apresentar as conclusões e recomendações mais relevantes do estudo, inclusive para futuros trabalhos sobre o tema. Em seguida apresenta-se a bibliografia que serviu de referencial teórico e finalmente os apêndices e anexos que são parte integrante do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos sobre os quais a pesquisa está assentada: cultura organizacional, traços culturais, valores, missão, visão, gerenciamento da cultura, estratégia, escolas do planejamento estratégico. Tais conceitos foram selecionados por serem considerados importantes para a plena compreensão do trabalho.

2.1 Cultura como conceito antropológico e Cultura Organizacional

Considerando o conceito amplo ou antropológico, cultura é o modo como indivíduos ou comunidades respondem às suas próprias necessidades e desejos simbólicos. O ser humano, ao contrário dos animais, não vive de acordo com seus instintos, isto é, regido por leis biológicas, invariáveis para toda a espécie, mas a partir da sua capacidade de pensar a realidade que o circunda e de construir significados para a natureza, que vão além daqueles percebidos imediatamente. A essa construção simbólica, que vai guiar toda ação humana, dá-se o nome de cultura (SOUZA, 2001).

A cultura, nesse sentido amplo, engloba a língua que falamos, as idéias de um grupo, as crenças, os costumes, os códigos, as instituições, as ferramentas, a arte, a religião, a ciência, enfim, todas as esferas da atividade humana. Mesmo as atividades básicas de qualquer espécie, como a reprodução e a alimentação, são realizadas de acordo com regras, usos e costumes de cada cultura particular. Os rituais de namoro e casamento, os usos referentes à alimentação (o que se come, como se come), o preparo dos alimentos, o tipo de roupa que vestimos, a língua que falamos, as palavras de nosso vocabulário, tudo isso é regulado pela cultura à qual pertencemos.

A cultura amazonense é formada a partir de uma ampla e profunda assimilação das culturas indígenas, européia e nordestina e apresenta aspectos regionais bem marcantes. A população exibe uma formação fundamentalmente ocidental, apesar das tradições e costumes repletos de lendas, de crenças advindas dos ensinamentos dos pajés e dos chás de plantas medicinais amazônicas. (<http://www.manaus.am.gov.br/secretarias/fundacaomunicipaldeturismo>).

Relato deste aprendizado cultural foi muito bem citado por Antonaccio em sua obra:

A conquista da Zona Franca de Manaus trouxe a expectativa de um novo fastígio e a esperança de que a economia do Estado do Amazonas voltaria a ter o desempenho magnífico do início do século XX. O panorama econômico de Manaus, depois da publicação do Decreto-lei nº. 288, de 28 de fevereiro de 1967, regulamentado pelo

Decreto nº. 61.244, de 28 de agosto de 1967, mudou, completamente, o comportamento sociocultural do povo, mesclando-se, de forma antropológica, os hábitos dos amazonenses com os costumes de outros brasileiros atraídos para o que eles chamam de paraíso fiscal (2001, p.145).

Essas influências, bem como as trazidas pela cultura organizacional das indústrias do PIM, podem ter impacto a serem percebidos na população, através da modificação de seus hábitos e costumes, demonstrados na sua linguagem, comportamento e nas manifestações artísticas e culturais.

De acordo com Tylor (1871 *apud* WILLENS, 1962) cultura é “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, costumes, assim como todas as capacidades, adquiridas pelo homem como membro da sociedade”.

Quando transferimos esse conceito para o ambiente organizacional, não podemos deixar de fazer referência a um dos pioneiros na discussão do tema que define Cultura Organizacional como “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas” (HOFSTEDE, 1991).

Apesar de um dos maiores estudos sobre cultura organizacional no mundo remontar à década de setenta com a pesquisa realizada pelo Professor Hofstede e um grupo de especialistas do ILO (*Internacional Labour Office*), localizado em Genebra, somente na década de oitenta as academias começaram a estudar esse assunto objetivamente como investigação científica. Posteriormente, Barros e Prates (1996) baseado em Hofstede promoveram um estudo sobre os principais traços culturais presentes na empresa brasileira. Estes traços serão detalhados posteriormente pois serviram como referencial teórico para a identificação dos traços culturais na pesquisa de campo do presente estudo (item 2.6).

A cultura organizacional também pode ser definida “como um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa” (SÁ, 1998).

A Cultura da organização é composta por alguns elementos a partir dos quais ela é definida e o elemento que se constitui no pressuposto básico e formador do núcleo da cultura são os valores.

Valores são definidos pelo dicionário como “um padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis”. Valores são fontes de força, porque eles dão às pessoas o estímulo para a ação e são profundos e emocionais, por isso, geralmente dificultam a mudança.

Nossos valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos de nossas vidas: nossos julgamentos morais, nossas respostas aos outros, nossos compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. Nossas crenças e sistemas de

valores estão profundamente conectados, somos motivados e tomamos decisões com base nestes sistemas de crença e valores. Normalmente estes valores são inconscientes segundo Scott; Jaffe & Tobe (1998).

A construção da Missão Organizacional acontece com base nos valores essenciais dos indivíduos que compõem a organização. A missão de uma equipe é exatamente uma extensão do processo de criação da missão individual.

A declaração da Missão de uma empresa, equipe ou indivíduo deve diferenciá-lo (s) de outros, deixando claro o que é “exclusivo” em relação ao que ele (s) faz (em). As missões funcionam melhor quando se baseiam no passado e projetam aquele passado para o futuro. Elas se tornam mais importantes e inspiradoras quando estão menos focadas no que se faz (presente), e mais no que será feito (futuro) para seus clientes-chave.

A criação da Missão Organizacional proporciona um foco coerente, a partir do qual o processo de criação da Visão acontece. O modo pelo qual a missão é estabelecida define a forma que a empresa é estruturada e pode ser uma ferramenta-guia para os colaboradores internos, ajudando na tomada de decisões e no direcionamento das ações.

A visão é a projeção que podemos fazer da melhor hipótese de um estado futuro desejado, uma descrição de como seria daqui a alguns anos, a partir de agora. É mais do que um sonho ou um conjunto de esperanças; é um compromisso. A visão cria um contexto para se programar e administrar as mudanças que sejam necessárias para alcançar aquelas metas.

A visão de futuro precisa estar alicerçada em uma estratégia para direcionar a consecução de seus objetivos a longo prazo. Além de representar uma visão de futuro, uma estratégia é um padrão de comportamento construído ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado e com os olhos no futuro (WOOD Jr.; CALDAS, 2007).

Deve ser considerado algo atingível e desafiador, de forma que as pessoas trabalhem juntas alicerçadas nos valores e direcionadas pela missão. A declaração da visão organizacional reúne as pessoas em torno de um sonho comum, coordena o trabalho de diferentes pessoas, ajuda todos na empresa a tomarem decisões, constrói a base para o planejamento da empresa, questiona o estado atual confortável ou inadequado e torna o comportamento incongruente mais perceptível.

Uma síntese das definições apresentadas está representada na Figura 1 a seguir.



Figura 1- Síntese do conceito de filosofia empresarial
Fonte: a autora

De acordo com Tavares (1991), as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa. As pessoas têm que estar de acordo com estas características, e estes pressupostos vão se internalizando, formando uma posição a respeito de "como as coisas são".

Outra definição das mais conhecidas de cultura organizacional é a determinada por Schein (1989) citado por Motta e Caldas (2006) que determina que:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O conceito de Schein (1989) visualiza a cultura como um modelo dinâmico, que pode ser aprendida, transmitida e modificada. O autor cita diferentes níveis no aprendizado da cultura da organização:

- a) os artefatos visíveis (layout da empresa, comportamento das pessoas – geralmente vistos e não interpretados);
- b) os valores – diferença entre os valores aparentes e aqueles utilizados no dia-a-dia;
- c) pressupostos básicos – inconscientes mais determinantes na maneira como os membros do grupo percebem, sentem e pensam.

A Figura 2 a seguir demonstra os níveis da cultura e suas inter-relações.



Figura 2- Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações
Fonte: Adaptado pela autora (SCHEIN, 1989)

2.2 Considerações preliminares sobre a correlação entre cultura e estratégia

Porter (1999) afirma que, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 1999).

Partindo deste pressuposto, Porter se destaca como um dos mais relevantes autores da escola do posicionamento, que busca a obtenção e defensibilidade de uma posição rentável dentro de uma determinada indústria ou formas de influenciá-la a favor da organização. O termo Indústria se refere ao conjunto de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. As forças competitivas definem a intensidade da concorrência e também a rentabilidade da indústria. Porter identifica cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas. São elas:

1. Ameaça dos novos entrantes;
2. O poder de barganha dos fornecedores;

3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. O poder de barganha dos compradores;
5. Rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia.

Os autores propõem o processo de estratégia sob a ótica de dez escolas de pensamento:

1. A Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
2. A Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
3. A Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
4. A Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
5. A Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
6. A Escola do Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
7. A Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
8. A Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
9. A Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
10. A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

No contexto das dez escolas, os autores sugerem que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas

habilidades e propensões naturais. Em sua obra, defendem a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na complementaridade das cinco definições:

1. Como plano - a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização;
2. Como truque ou “manobra” - a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem;
3. Como padrão - a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização;
4. Como posição - a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição;
5. Como perspectiva - a estratégia traz questões referentes a intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Os autores concluem que a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao uso contraditório e incorretamente definido do termo estratégia, acreditando que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar este problema.

Segundo Schein (1998), o planejamento estratégico deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

Essa influência da cultura na estratégia está representada na Figura 3 a seguir.



Figura 3- Representação da Influência da cultura na estratégia
Fonte: a autora

Blanchard (1996) exemplifica essa correlação: se a estratégia de mudança da organização incluir um processo de achatamento (*downsizing*), ela deve ser acompanhada de um processo de descentralização (*empowerment*) ou de delegação do poder decisório e conseqüente elevação do nível de autonomia permeável por toda a organização, do contrário corre-se o risco de criar apenas uma aparente e enganosa descentralização do poder, com menor quantidade de níveis intermediários e mais atitudes negativas, pois a tomada de decisões continua centralizada nos altos níveis da hierarquia, sobrecarregando-a ainda mais.

Para se introduzir a descentralização do poder em toda a organização, há que se fazer uma transformação cultural, suficientemente forte para mudar os paradigmas de confiança, autonomia e compartilhamento de informações entre a maioria dos indivíduos.

Esta mudança só será possível se houver uma transformação cultural em toda a organização, começando pela alta administração, encabeçada pelo principal executivo, acreditando-se na premissa básica de que, em geral, as pessoas preferem ser brilhantes a comuns em seu trabalho e que elas já detêm o poder naturalmente, criando-se então a base cultural apropriada para permitir que este poder possa aflorar plenamente.

Em uma mudança abrangente como esta, tem que se confiar na jornada, como se a jornada e o destino fossem uma coisa só, e isto só é possível se as pessoas em toda a organização estiverem dispostas a abandonar crenças pessoais e inseguranças. Para que as pessoas possam abandonar crenças elas precisam assimilar que a mudança trará uma

vantagem individual, pois considera um aumento de sua autonomia, ou seja, um trabalho mais livremente organizado, o que, segundo Dejours (1994), proporciona vias de descarga psíquicas mais adaptadas às suas necessidades inerentes fazendo então com que o trabalho se torne mais motivador e relaxante. Deve ser propiciado ainda um canal de comunicação aberto com os membros da organização a fim de fazê-los sentirem-se parte ativa e importante na construção e consecução da estratégia.

Ou seja, transformações culturais são complexas e demoradas, porém tentativas de mudanças efetivas sem o gerenciamento da cultura, invariavelmente tropeçam, demandam muito mais tempo ou falham. Por outro lado, quando bem conduzidas, provêm o contexto adequado para a condução da estratégia da organização e proporcionam aos indivíduos menor carga psíquica e conseqüentemente menor sofrimento.

2.3 Dificuldades no gerenciamento da cultura

A ligação entre os conceitos de cultura e estratégia conforme relatado nos parágrafos anteriores nos remete a afirmação de que as exigências para mudanças no ajustamento externo podem impulsionar desdobramentos internos de alteração nos sistemas de integração e coordenação. As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam e transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa.

Segundo Pettigrew (*apud* Fleury, 1991) as dificuldades de se gerenciar a cultura de uma organização são devidas aos seguintes problemas:

- Problema dos níveis: a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Refere-se às crenças e pressupostos das pessoas dentro da organização. É muito mais difícil modificar manifestações de cultura;
- Problema da infiltração: a cultura refere-se também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização;
- Problema do implícito: é difícil modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;
- Problema do impresso: a história tem grande peso na administração

presente e futura na maioria das organizações;

- Problema do político: refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar tais crenças;
- Problema da pluralidade: a maioria das empresas não possui uma única cultura organizacional, podendo apresentar uma série de subculturas;
- Problema da interdependência: a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Para criar e manter a cultura, a rede de concepções, normas e valores devem ser afirmadas e comunicadas aos membros da organização de uma forma tangível (Fleury, 1991), que são as formas culturais, ou seja, os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

O rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, Beyer e Trice (*apud* Fleury, 1991) identificaram seis tipos de ritos:

1. Ritos de passagem: o processo de introdução e treinamento básico no Exército americano, assim como ocorre nos processos de integração de colaboradores nas empresas;
2. Ritos de degradação: o processo de despedir e substituir um alto executivo;
3. Ritos de confirmação: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
4. Ritos de reprodução: atividades de desenvolvimento organizacional;
5. Ritos para redução de conflito: processos de negociação coletiva;
6. Ritos de integração: festas de natal nas organizações.

Para os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Pode-se, então, identificar duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura, que não são excludentes:

- (a) Aqueles que consideram a cultura como a interação/comunicação entre as pessoas e grupos e elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo (arte, mito, linguagem = sistema simbólico);
- (b) Aqueles que consideram a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (ideologia).

2.4 A escola cultural e a estratégia

A escola cultural, a oitava das escolas do pensamento estratégico, entende a estratégia como um processo social baseado no contexto cultural. Enquanto a escola do poder concentra-se no interesse próprio e na fragmentação, a escola cultural volta-se para os interesses comuns e para a integração dentro da organização.

Preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Para esta escola, quanto mais forte for a cultura de uma empresa, a sua ideologia, o seu conjunto de crenças, valores, paradigmas, a sua maneira de ver o mundo, maior será a influência cognitiva coletiva na geração de estratégias. Desta forma, a cultura pode tornar-se um caminho que orienta, em linhas gerais, o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, mas também pode acabar sendo o caminho que prende a empresa a um conjunto de paradigmas estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais.

São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas (ocultas, não declaradas), que agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais.

A análise da cultura é importante tanto na formulação como na implementação da estratégia. Frente a isso, a cultura pode ser determinante no que tange à formação da identidade profissional dos funcionários de determinada organização.

Nesse sentido, toda a gama de motivação e de apreensão de valores organizacionais passa, inevitavelmente, pela relação que os atores organizacionais determinam com a organização que representam e a qual lhes representa. Os valores dos indivíduos e os valores da organização tendem a se misturar, de modo a fortalecer a identidade profissional e o nível

de comprometimento das pessoas que ali atuam. Segundo a escola cultural, “a cultura é composta de interpretações de um mundo e das atividades, compartilhadas coletivamente, em um processo social” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Para o autor, em qualquer momento da implementação ou da mudança estratégica, é importante ao estrategista fundamentar suas ações também nas variáveis culturais.

As posturas administrativas derivadas da cultura influenciam a estratégia nos aspectos de:

- Estilo de tomada de decisões: atuando como filtro ou lente que alteram as percepções e estabelecem premissas nas decisões dos tomadores de decisão.
- Resistência a mudanças estratégicas: o compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento da empresa, desencorajando mudanças.
- Superação da resistência: a consciência das crenças enraizadas que provoquem impedimentos deve empreender revisões e orientar os dirigentes a desenvolver um consenso de busca da flexibilidade e inovação.
- Valores dominantes: empresas bem-sucedidas são norteadas por valores-chave (atendimento, qualidade, flexibilidade) que provêm a vantagem competitiva.
- Cultura material: crenças e valores criam objetos e estes moldam a cultura; os recursos tangíveis e intangíveis interagem com os membros da organização na produção da cultura material.
- Cultura como recurso-chave: a empresa não deve ser vista como a soma de ativos tangíveis e sim como sua cultura desenvolveu os ativos intangíveis - seu capital de conhecimentos - que lhe dá a vantagem competitiva sustentada.
- A formação da estratégia é visto como um processo coletivo.

2.5 Premissas da escola cultural

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) as principais premissas da escola cultural são:

- A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros.
- O indivíduo adquire as crenças através de um processo de aculturação ou socialização, que é, sobretudo, tácito e não verbal, embora por vezes seja reforçado por instrução formal.
- Os membros da organização poderão por isso, apenas descrever algumas das crenças ligadas à cultura, enquanto que as origens e as explicações permanecem obscuras.
- Como resultado, a estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada nas intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida em padrões onde os recursos e as capacidades da organização estão protegidos e são usados como vantagens competitivas. Pode-se por isso dizer que é uma estratégia deliberada (embora por vezes inconscientemente).
- A cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente. Quando muito, tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica da organização.

2.6 O Modelo Cultural de Barros e Prates

O modelo proposto pelos autores Barros e Prates (1996) pensa a cultura brasileira dentro da perspectiva da gestão empresarial. Sabemos que sob a ótica antropológica, povos diferentes vivem de formas diferentes, tem hábitos e costumes diferentes, têm línguas, símbolos e heróis diferenciados. No contexto organizacional, vale salientar que o modelo de gestão das empresas pode ser uma expressão cultural de um país, ou seja, a forma de gerenciar as empresas possui características diferenciadas nos diferentes países. Para visualizar melhor essas questões é necessário conhecer nossas diferenças no campo do caráter nacional e verificar como suas características estão impregnadas na atividade empresarial.

Essa proposta de pensar a cultura brasileira, busca a compreensão da ação cultural de forma integrada. Isto significa que, ao pensar em se modelar à cultura brasileira, deve-se levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua integração com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se retro-alimentam e fazer uma análise das suas inter-relações. É sob essa perspectiva que foi proposto esse modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial – um modelo do estilo brasileiro de administrar, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de vários componentes.

Outro aspecto importante a ser considerado refere-se ao universo representativo, que pode legitimar a especificação dessa cultura. Dentro dessa concepção sistêmica, o modelo proposto considera dois universos: dos líderes – analisando a forma de agir daqueles que lideram as ações e dos liderados - analisando a forma de agir daqueles que são liderados nos processos de rotina nas organizações.

O modelo proposto considera que mesmo que cada um desses universos apresente traços próprios, eles geram uma ação simbiótica, dessa forma, agregando a cultura traços que surgem como resultado dessa interação. O mesmo ocorre quando pensamos a cultura sob a ótica do formal e informal. Novamente o modelo visualiza os dois universos e também os traços que emergem da relação entre eles.

A figura 4 a seguir sintetiza o modelo que será mais detalhadamente descrito no decorrer das análises dos dados coletados.

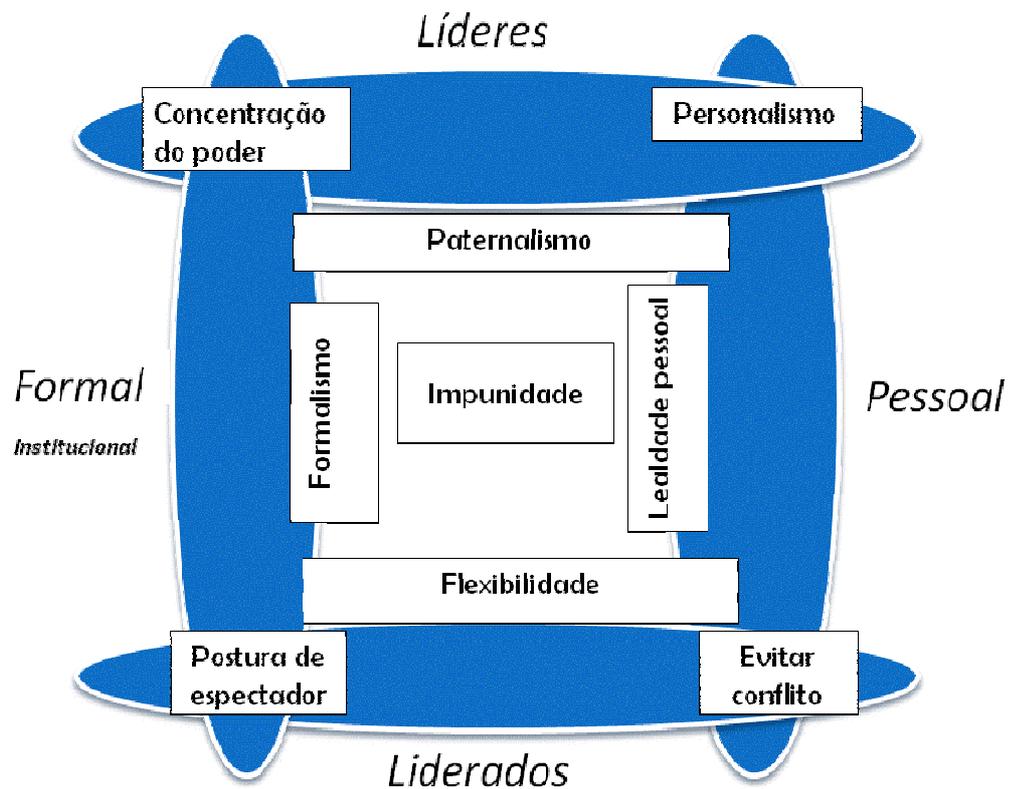


Figura 4- Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro.
 Fonte: Cultura Organizacional e Cultura brasileira
 Fernando C. Prestes e Miguel P. Caldas (2006), pág. 59.

Subsistema dos Líderes

Na dimensão institucional ou formal, temos a concentração de poder. A seu lado o personalismo, presente na dimensão pessoal da nossa sociedade. O terceiro elemento que surge, articulando essas duas dimensões e que dá o perfil do estilo brasileiro de liderar, é o paternalismo. A ele deve ser dada especial atenção, pois é responsável por vários desdobramentos em nossa cultura.

Concentração de Poder

A Concentração de Poder - interseção dos subsistemas líderes e formal, refere-se ao modo como os gestores lidam com o exercício da autoridade. Nesta dimensão é destacado o uso do poder tradicionalista ou racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim, uma liderança baseada no poder da hierarquia/subordinação.

Segundo Motta e Caldas (2006), este comportamento, está distante, de um lado, do modelo americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade. Igualmente, fica longe do modelo japonês, onde prevalece a totalidade social sobre as partes mesmo com forte estratificação hierárquica, considerada princípio básico da vida social.

As empresas dos Estados Unidos e da Europa que negociam em países com alta concentração de poder, como é o caso das Filipinas e da Índia, costumam enviar para esses países representantes dotados de titulação equivalente ou superior a seus parceiros, uma vez que, nestes países, tanto superiores quanto subordinados tem em mente que passar por cima de um nível hierárquico é considerado um ato de insubordinação.

Nos países com baixa concentração de poder este fato é menos importante ou mesmo irrelevante e o que prevalece é o foco na realização do trabalho conforme Motta (1995) *apud* Motta e Caldas (2006).

Personalismo

O Personalismo - interseção dos subsistemas líderes e pessoal, se refere ao poder exercido com forte autoridade carismática, onde a empresa, como entidade é posta em segundo plano e é englobada pela pessoa do líder, através de seu discurso e/ou pelo seu poder de ligações pessoais (relações com outras pessoas) em detrimento de sua especialização. É um traço destacado no cotidiano brasileiro. Enquanto o ambiente norte-americano apresenta uma comunidade homogênea, igualitária, individualista e exclusiva; a brasileira se apresenta como heterogênea, desigual, relacional e inclusiva.

Nas empresas onde o Personalismo apresenta alta pontuação, as pessoas normalmente costumam utilizar a rede de amigos ou até de parentes para resolverem seus problemas e obterem privilégios para os quais aqueles que não têm uma "família" não podem se habilitar.

Paternalismo

O Paternalismo é a combinação em maior ou menor grau, dos dois traços já mencionados anteriormente, a concentração de poder e o personalismo. O Paternalismo apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. É bastante comum em nossa sociedade, o entendimento de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, caso contrário a rebeldia pode ser punida com a exclusão do âmbito das relações, destacando assim a face supridora e afetiva do pai, que atende aos que dele esperam os membros do clã.

O patrimonialismo destaca a face hierárquica e absoluta que impõe com a tradicional aceitação sua vontade aos seus membros. Essas duas facetas do Paternalismo convivem lado a lado em nossa cultura. É nesta mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não conflituosa pelos laços de intimidade pessoal – que se desenvolve a estratégia de cada um dos atores: líderes e liderados. Para que não haja ruptura, é preciso que cada um procure atingir o máximo benefício com um mínimo de custo, pago nas duas espécies de moeda: afetiva e fiduciária. Assim, nas sociedades onde o poder é distribuído de forma desigual, a exemplo do Brasil, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos nas condições apresentadas.

O paternalismo gera dupla dependência, mas, a par do controle que exerce, caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionado pelo grupo. Mas é verdade, também, que o custo disso é um grau menor de liberdade e autonomia para seus membros, se comparado com outras culturas menos paternalistas.

Subsistema Institucional ou Formal

O institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da “rua”, como define DaMatta (1987).

A liberdade individual e o grau de autonomia estão na base da dinâmica do subsistema institucional. A concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço da cultura brasileira que é a postura de espectador. Ainda nessa linha, temos um dos principais elementos que articulam, dentro do sistema institucional, o subsistema dos líderes e dos liderados, garantindo na ação, sua convivência. É o traço do formalismo, uma das formas mais significativas e relevantes de como nossa cultura procura fugir às incertezas do futuro. Por último o traço impunidade, que tem fortes reflexos do subsistema institucional e que é um dos elementos que pode não só reforçar, como também minar a manutenção e a estabilidade de todo o sistema de ação cultural brasileiro.

Postura de Espectador

A concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço cultural que é a sua postura de espectador com suas principais vertentes: o mutismo e a baixa consciência crítica e, por conseqüência, a baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e a transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças. Esse processo infantil, que reforça o baixo nível de consciência crítica, faz com que, mesmo havendo maior liberdade de atuação, não se saiba o que se quer, faz com que não exista vontade própria. Assim, envolvido em um clima de perplexidade, o libertado sente-se novamente forçado a conformar sua conduta às expectativas da autoridade externa.

Este traço não está presente somente em países como o Brasil, mas também naqueles que apresentam um alto índice de concentração de poder, como por exemplo, a França e a Bélgica, onde em regra geral, os indivíduos esperam que os líderes exerçam autocraticamente a liderança. A inércia é ponderável em relação a eventos externos, embora estes afetem suas atividades, a exemplo das decisões econômicas governamentais.

Outra vertente deste traço é a transferência de responsabilidade: Se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu que decido; logo a responsabilidade também não

é minha. Então vou transferi-la a quem de direito, o que em nossa cultura significa para cima na linha hierárquica.

Isto pode se manifestar em duas outras circunstâncias: quando algo de errado acontece, ou quando a culpa ou o problema principal se situa fora da minha área de atuação e controle.

Entre a “cultura do fazer”, voltada para o mundo com a perspectiva da mudança cumulativa e para a idéia de progresso, e a ”cultura do estar”, que foge do mundo, resiste à mudança e desconfia do progresso, seria mais apropriado para os brasileiros a “cultura do estar fazendo”, isto é “agindo para o gasto”, o suficiente para a manutenção do estado atual ou, no máximo para garantir pequenas reformas sem avanços significativos. Esse perfil atitudinal, descreve bem a reduzida capacidade de realização por autodeterminação característica de mais uma vertente deste traço cultural.

Formalismo

O Formalismo é um dos principais elementos que articulam, dentro do subsistema formal ou institucional, o subsistema dos líderes e dos liderados, garantindo, na prática, sua convivência. É uma importante demonstração de como nossa cultura procura fugir as incertezas do futuro, dado ao fato de que nossa sociedade não tem histórico social de uma preocupação com o futuro, vivendo muito mais focada no presente, na busca de resultados imediatistas e de baixa capacidade de provisionamento, denotando uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois. Este lado mais descontraído pode achar explicação em sua capacidade de ter esperança em tempos melhores, sempre na crença de que “Deus é brasileiro”.

Porém, a tudo isso se sobrepõe sua forte capacidade de produzir leis, normas e regulamentos, a exemplo de nossa Constituição, com 245 artigos, possivelmente uma das maiores do mundo, elaborada com o intuito amplamente declarado de alcançar vários novos aspectos específicos, pela força da lei magna do país. Contudo, no cotidiano, o que se observa é uma aceitação tácita das normas e regras impostas, porém com uma prática totalmente distorcida e apoiada por outros elementos culturais presentes em nossa sociedade que fazem com que a lei estabelecida não seja cumprida. Existem processos ou canais extraleais, ou mesmo legais, aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva, que baseiam sua

ética no fato de que eles permitem superar um peneiramento social, originados por leis e regulamentos algumas vezes idealistas ou protecionistas, que na prática, muitas vezes são inviáveis.

A esta discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que supostamente a regulam, denominamos formalismo, que é caracterizado pela existência de um hiato entre o direito e o fato, mas que também o justifica, evidenciando o lado patológico do formalismo, pois à medida que ele de fato ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo. Como esses processos são permitidos e podem atingir as configurações de nepotismo, favoritismo e até mesmo suborno, isto gera instabilidade e insegurança. Surge então o risco de se aplicar o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais.

No Brasil, se as normas são bastante específicas, nosso ajustamento se faz por um processo de reinterpretação das leis, cujo resultado vai depender essencialmente de quem está do outro lado da questão. Se for pessoa de nossas relações ou com autoridade, a flexibilidade na reinterpretação é ampla; se for pessoa fora de nossas relações, a rigidez é absoluta. Outro não é o significado do dito atribuído a Getúlio Vargas “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei”.

O formalismo ainda pode ser analisado por um ângulo diferente, o de ser uma estratégia de articulação com o mundo. As elites e lideranças no Brasil tem usado positivamente o formalismo neste sentido, embora seja uma necessidade comandada por países mais desenvolvidos, que tem um poder específico, seja ele econômico, político ou até mesmo militar. Neste sentido, o formalismo apresenta-se novamente como regulador das relações entre líderes e liderados, buscando criar mecanismos de suposta estabilidade. Um exemplo prático que pode ser observado é o fato de que todas as nossas importações institucionais feitas ao longo de nossa história tinham como pressuposto um alinhamento aos novos movimentos mundiais. De nosso modelo republicano, em termos de constituição e organização do Estado, ao muito provável modelo de preservação ambiental que está vindo, soluções formalistas é que nos incluem no clube das sociedades desenvolvidas.

Impunidade

O traço da impunidade completa os mais importantes a serem destacados no subsistema institucional. Este traço é muito relevante uma vez que pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e que lhe dá realimentação crescente. Isto se refere ao fato de que, estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente. Onde a lei só é aplicada aos indiferentes e onde os direitos individuais são reservados a poucos, a apatia tende a aumentar, acentuando ainda mais nos liderados a postura de espectador.

As normas e regulamentos institucionais criadas para dar legitimidade aos líderes já não lhe reconhecem credibilidade, dando lugar ao egocentrismo dependente, baseado em suas relações pessoais. Vale a pena invertermos o raciocínio e pesquisar a face da premiação, visto que, sob a perspectiva da punição, o prêmio é a impunidade.

Subsistema Pessoal ou Informal

Na base desse subsistema estão a segurança e a harmonia. Em sua constituição, ele apresenta o traço do personalismo, apresentado abaixo no subsistema dos líderes, além da lealdade pessoal e do traço cultural evitar conflito.

Para DaMatta, 1987, o subsistema pessoal ou informal está relacionado com o espaço da “casa”.

Lealdade Pessoal

A Lealdade Pessoal é a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e, como tal, é a responsável por articular os subsistemas líderes e liderados, pela vertente do espaço pessoal.

No ambiente brasileiro, a coesão social está sujeita a uma ética pessoal, que se manifesta pela lealdade às pessoas. Os membros do grupo tendem a valorizar as necessidades do líder e dos outros membros do grupo em detrimento das necessidades de um sistema maior

no qual está inserido, no caso, a empresa. O mecanismo, portanto, de ampla interligação entre os vários grupos de uma sociedade está centrado na pessoa, essencialmente nos líderes. As decisões tomadas pelo colegiado de lideranças, são aceitas e bem toleradas. A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos. Vale salientar o quão fundamental será o papel deste líder se a lealdade passar para o plano da identificação ou imitação do líder. Esta é uma possibilidade previsível em uma sociedade onde a individualidade é baixa e a dependência exercida pelo controle do comportamento é altamente praticada. Este fenômeno de fusão ampla e de “pertença” entre as pessoas envolvidas é um forte mecanismo de coesão. No entanto, pode se tornar igualmente frágil, dependendo das relações pessoais, provocando facilmente estratificações ou criação de “searas” próprias.

Analisando a interação entre a lealdade às pessoas e o traço cultural mais forte do controle da incerteza, que é o formalismo, podemos observá-los num primeiro momento como traços em oposição. De fato, dentro de uma lógica linear, como da sociedade alemã, quanto mais se fortalecem as instituições, mais se enfraquece o poder das lideranças, pois o poder se transfere para as normas impessoais. No Brasil a cada reforço que recebe o formalismo, mais se fortalece a lealdade às pessoas, para que o sistema tenha condições de fluir, pois neste caso, a solução à rigidez institucional se faz via redes de relacionamento pessoal.

Evitar Conflito

Este traço cultural que permeia a sociedade brasileira consiste no uso de soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes, ou seja, um intermediador que mantém boas relações pessoais com os dois lados com o objetivo de encontrar uma alternativa em uma situação de desigualdade de poder.

Este procedimento pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e conseqüentes passividade e pouca iniciativa, além do que pode representar uma situação latente de conflito, evidenciado o fato de que o traço de evitar conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder, uma vez que normalmente o líder não teme a existência do conflito pois a estrutura da relação já indica que o liderado fará o movimento no sentido de encontrar soluções indiretas.

Um exemplo deste traço em nossa sociedade pode ser observado no processo de redemocratização nos anos 80 onde a missão de Tancredo Neves foi exatamente a de usar seu

amplo acesso às partes envolvidas, promover a harmonia e firmar acordos antecipados, para não criar impasses futuros ou revanchismos pessoais. Isto nos leva a reflexão do valor que a sociedade brasileira dá a harmonia nas relações, da necessidade que tem de privilegiar o estar, o relacionamento, a qualidade de vida. O processo é muito mais importante do que a realização, dessa forma, se for preciso competir, vamos fazê-la de forma cooperativa. Com isso, o padrão competitivo sempre foi pouco estimulado. Esta é sem dúvida, uma capacidade de transformar embates abertos em alianças cooperativas, por meio de acordos prévios.

No ambiente organizacional, é preciso estar vigilante quanto a esta prática, que embora possa parecer o caminho menos traumático para a solução imediata, pode a médio e longo prazo construir um ambiente de conflito latente, dependência do uso das triangulações, distorção do uso da autoridade e de alienação e apatia dos liderados, impactando no processo de desenvolvimento das pessoas e da produtividade da empresa.

Subsistema dos Liderados

Ao discorrermos sobre os subsistemas acima, já mencionamos dois dos traços que pertencem ao subsistema dos liderados: postura de espectador e evitar conflito. O terceiro e mais importante traço deste subsistema, que é aquele que dá a articulação entre os subsistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados, assim como o paternalismo o faz no espaço dos líderes é o traço da flexibilidade.

Flexibilidade

A flexibilidade, traço marcante da cultura nacional, surge no modelo, como uma versão moderna do processo que se convencionou como uma estratégia de segundo grau, suscitada do formalismo e tendo como características a criatividade e o pragmatismo. Representada por duas faces, ambas apontadas até pelos estrangeiros que nos visitam: a adaptabilidade e a criatividade.

A adaptabilidade pode ser identificada fortemente no ambiente empresarial, onde se observa uma agilidade enorme ao se ajustarem aos vários pacotes econômicos

governamentais, mas também, de seus empregados que em contato com técnicos do exterior para treinamento ou implantação de novos processos, apresentam rápido e surpreendente desempenho. O conceito de adaptabilidade visto pelo lado processual, não é uma criação em sentido puro, como a produção de algo novo. É a capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites estabelecidos. Este contorno restritivo é exatamente o processo que decorre ao lado do subsistema institucional, no qual existe reconhecimento das normas e, em função delas, ocorre um ajustamento de elementos operativos, criando apenas novos hábitos condizentes com nossa maneira de ser. Esta flexibilidade ocorre sustentada pelo formalismo e a lealdade às pessoas. Se, por um lado, existe arcabouço normativo idealizado, a ser seguido dentro do domínio institucional, existe também uma rede de relacionamento baseado na lealdade pessoal dentro de uma realidade social que, se acionada vai estimular a busca de uma solução para objetivos pessoais, possibilitando um processo de adaptação a circunstâncias locais e que não correspondem a qualquer plano intelectual preconcebido de origem estrangeira.

Na face da criatividade existe o elemento inovador. Este traço ocorre em situações em que a igualdade acontece de fato, em contraposição a igualdade de direito.

Neste sentido, é preciso criar uma situação em que possa conviver a igualdade entre indivíduos, saindo do domínio hierárquico para o domínio moral. O que deveria ser igual por uma questão normativa, institucional o é por uma questão relacional, em que predomina a ética pessoal. Um exemplo popular desta face da flexibilidade ocorre nos desfiles de carnaval, ali se processa a igualdade de fato: negros e brancos, ricos e pobres, poderosos e humildes, brasileiros e estrangeiros, cultos e analfabetos, todos igualmente sambam, cantando o mesmo enredo. Contudo, é preciso salientar que mesmo nesse momento, existem os destaques e a comissão de frente, que sinalizam o indivíduo se sobrepondo ao grupo, construindo novamente uma hierarquia de fato, suportada pelo relacionamento pessoal.

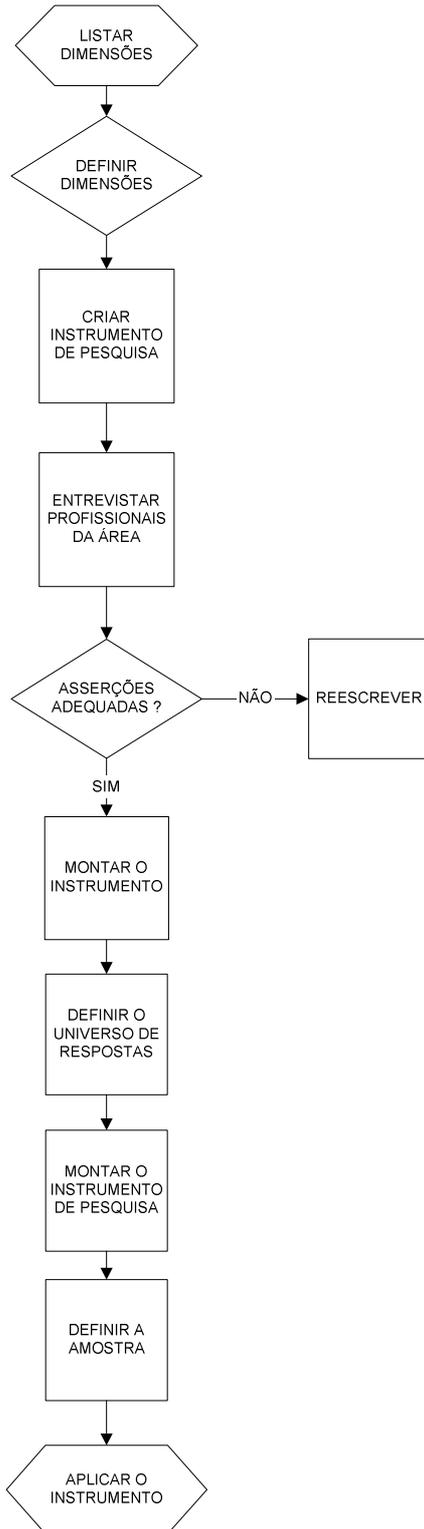
2.7 Cultura organizacional: diretrizes para a elaboração de um instrumento de medição

O modelo de Barros e Prates (1996) é baseado na reflexão da leitura a respeito de cultura brasileira (DaMata, 1984,1987; Barbosa, 1992), bem como a temática das culturas nacionais (Hofstede, 1980, Bolinder & Hofstede, 1987).

Os traços observados e que foram utilizados no modelo são: Concentração de poder, Flexibilidade, Paternalismo, Lealdade pessoal, Personalismo, Impunidade, Evitar conflito, Postura de espectador e Formalismo.

Sousa (2003) desenvolveu uma metodologia para a medição do perfil cultural em uma organização instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e também se baseou no modelo de Barros e Prates (1996), o qual propõe nove principais traços culturais organizacionais e “um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial”.

O trabalho de Sousa (2003) envolveu um estudo de caso para aplicação e validação do instrumento e constou de três fases básicas: construção do instrumento de medição (Figura 5); análise da validade das asserções (Figura 6) e verificação da confiabilidade do instrumento de medição (Figura 7). Na etapa final, o autor procedeu ao cálculo e a construção gráfica das médias das asserções e dimensões validadas na aplicação em seu estudo de caso. A Figura 5 a seguir evidencia os passos básicos a serem seguidos para a realização da etapa: construção do instrumento de medição utilizado e os pressupostos necessários para que o mesmo fique consistente e de acordo com a linguagem dos respondentes. O instrumento construído foi do tipo escala atitudinal Likert (1967).



1. *Listar as dimensões;*
2. *Definir as dimensões a serem consideradas;*
3. *Criar o instrumento de pesquisa, definindo 3 asserções positivas e 3 negativas para cada dimensão considerada;*
4. *Entrevistar profissionais da área e possíveis respondentes para verificar a adequação das asserções com relação a linguagem do instrumento;*
5. *Responder se as asserções estão adequadas à linguagem dos respondentes;*
6. *Se não: reescrevê-las levando em consideração a linguagem dos respondentes;*
7. *Se sim: montar o instrumento mesclando as asserções relativas às várias dimensões, de forma aleatória para não induzir respostas. Enumerá-las sequencialmente;*
8. *Definir o universo de respostas que deve ir do “concordo plenamente” ao “discordo plenamente”, evitando número ímpar de possibilidades, visando minimizar tendências centrantes;*
9. *Montar o instrumento de pesquisa, criando uma página de rosto contendo as instruções necessárias ao preenchimento e devolução;*
10. *Definir a amostra pertinente;*
11. *Aplicar o instrumento.*

Figura 5 – Fluxo para a construção do instrumento de medição
 Fonte: Adaptado pela autora (SOUSA, 2003)

Para a verificação de possíveis correlações entre as pontuações nas asserções e a pontuação do total do instrumento de pesquisa com o objetivo de assegurar que houve dispersão mínima de respostas entre os respondentes em relação à escala atitudinal proposta, usa-se um modelo estatístico conhecido como o coeficiente de Pearson “r” (Guimarães, 2001). Este coeficiente é calculado de acordo com a expressão (1) a seguir:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{[\sum x^2 - (\sum x)^2/N][\sum y^2 - (\sum y)^2/N]}} \quad (1)$$

onde:

X= pontuação na asserção, por respondente;

Y= total de pontos no instrumento, por respondente; e

N= número de respondentes (tamanho da amostra).

Note-se que o ponto de corte recomendado (Ferret, 2001) para o cálculo da correlação linear envolvendo os pares pontuação na asserção e o total de pontos no instrumento, por respondente, é de $r \geq 0,30$.

Para que se tenha uma razoável confiabilidade no instrumento de medição, recomenda-se a utilização de um modelo de controle interno de consistência do instrumento de medida. No presente trabalho, optou-se por utilizar o modelo de Spearman-Brown, bastante conhecido por pesquisadores da área (Likert, 1967; Guimarães, 2001; Sousa, 2003; Cordeiro, 2004). O coeficiente de confiabilidade (R) corrigida de Spearman-Brown é calculado de acordo com a expressão (2) a seguir:

$$R = 2r / 1 + r \quad (2)$$

O valor de R, assim calculado, deve ser maior ou igual a 0,80 para ser considerado satisfatório; ponto de corte recomendado na literatura (Guimarães, 2001).

A figura 6 a seguir detalha os passos para a análise da validade das asserções.

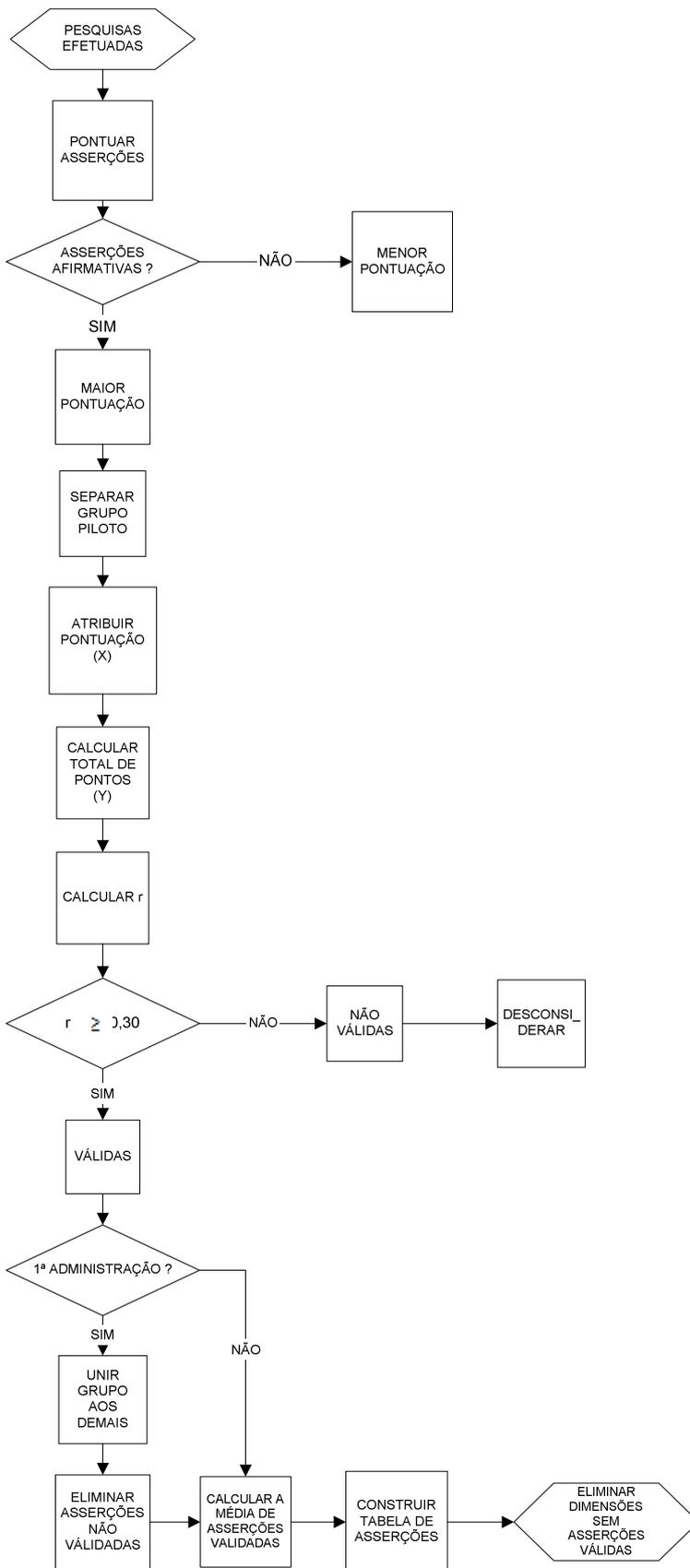
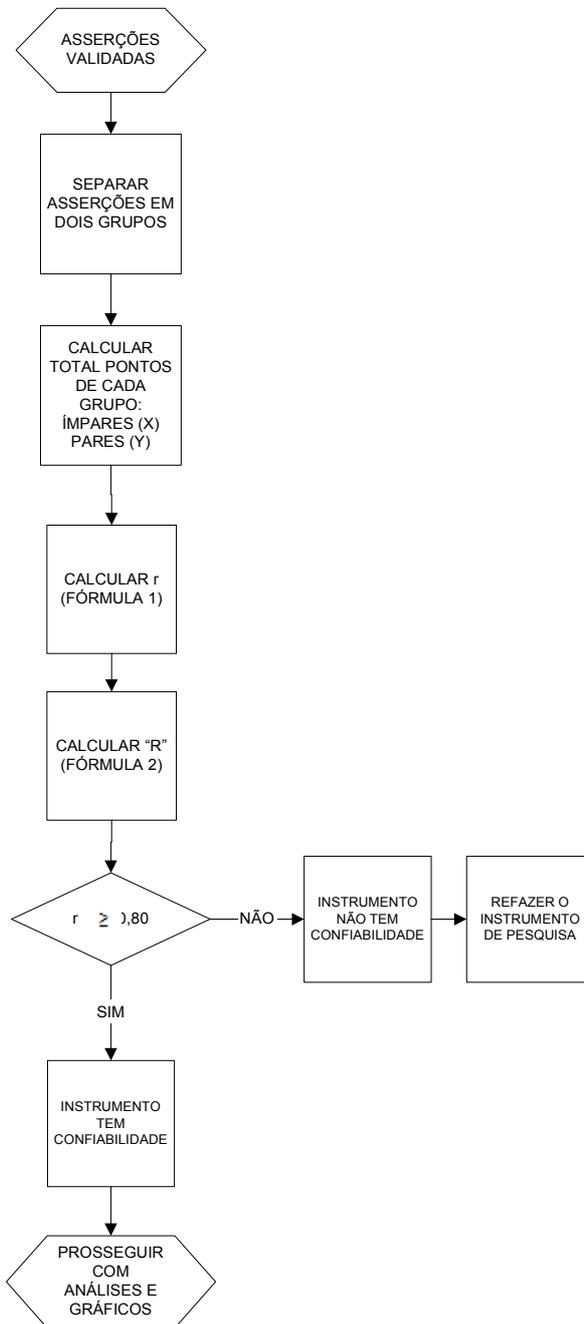


Figura 6 – Fluxo do procedimento da análise da validade das asserções
 Fonte: Adaptado pela autora (SOUSA, 2003)

1. Pontuar todas as asserções para cada respondente, considerando que pontuação alta reflete percepção positiva e pontuação baixa percepção negativa;
 2. Responder se a asserção é afirmativa;
 3. Não: a concordância plena terá a pontuação mínima que é igual a 1 e vai crescendo até a discordância plena = 4;
 4. Sim: a concordância plena terá a maior pontuação = 4, decrescendo até a discordância plena que será = 1;
 5. Separar, aleatoriamente, um grupo piloto dos respondentes para simular a 1ª. Administração;
 6. Atribuir a pontuação para cada asserção por respondente. Chamá-lo de X;
 7. Calcular o total de pontos para cada respondente no instrumento como um todo. Chamá-lo de Y;
 8. Calcular “r” para cada asserção, envolvendo todos os respondentes;
 9. Responder se “r” é $\geq 0,30$;
 10. Não, considerar as asserções não válidas;
 11. Sim, considerar as asserções validadas;
- A partir da 1ª. Administração, seguir os demais passos do fluxograma.

A figura 7 detalha os passos para verificação da confiabilidade do instrumento de medição.



1. Ter em mãos as asserções validadas e respectivas pontuações;
2. Separar as asserções em 02 grupos: ímpares e pares;
3. Calcular o total de pontos para cada grupo. Chamar o total das asserções ímpares de X e o total de pontos das asserções pares de Y, por respondente;
4. Calcular "r" (fórmula 1);
5. Calcular "R" (fórmula 2);
6. Responder se R é $\geq 0,80$;
7. Não, o instrumento não tem confiabilidade. Refazer o instrumento de pesquisa;
8. Sim, o instrumento tem confiabilidade. Prosseguir com as análises e gráficos.

Figura 7 – Fluxo para verificação da confiabilidade do instrumento
Fonte: Adaptado pela autora (SOUSA, 2003)

Neste trabalho, baseado no modelo do instrumento proposto por Sousa (2003) que contemplava vinte e sete asserções representando as nove dimensões da cultura definidas por Barros e Prates (1996) construiu-se o instrumento denominado: Medição da influência da cultura organizacional na estratégia (apêndice A) visando identificar os principais traços culturais presentes nas organizações pesquisadas através da proposição de cinquenta e quatro

asserções de acordo com os nove traços culturais observados por Barros e Prates (1996), em seu trabalho que propõe “um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial”.

Complementarmente, buscando identificar tendências praticadas pelas organizações pesquisadas em sua análise estratégica, quando da formulação do planejamento estratégico, foram realizadas entrevistas com os principais executivos, orientadas conforme o Roteiro de Entrevista (apêndice B).

2.8 Influência da cultura na estratégia: uma abordagem prática

Os conceitos apresentados neste estudo possibilitam o entendimento de muitos questionamentos na área de estudos organizacionais relacionados à formulação da estratégia e sua inter-relação com a cultura.

As questões mais freqüentes são: o que precisamos mudar, o que devemos preservar e de que forma devemos iniciar um processo de mudança necessária a implementação de alguma estratégia definida ou emergente sem prejudicar o interesse coletivo dentro da organização?

Dada a enorme complexidade da natureza humana e, por conseguinte da parte subjetiva da estratégia, não será trazida à tona uma resposta certa e objetiva para todas essas questões, pois na verdade, essa resposta pela qual tanto ansiamos, não existe. Aprendemos através de estudos sobre o comportamento humano que cada pessoa é única e não conseguiremos “fórmulas” ou “receitas” que expliquem todos os comportamentos. Entretanto, temos algumas indicações de possíveis reações que podem ser percebidas frente a determinadas situações. Essa afirmativa é corroborada pela investigação de alguns estudiosos da temática – como os citados neste trabalho – sobre a eficácia de determinados processos de mudança em função do tipo de cultura da região onde a empresa está sediada.

Um caso clássico que pode e deve ser citado dentro deste contexto é o da Sony, cujo fundador, Morita (1986) ensina: “no Japão, imaginamos a empresa como uma família. Os operários e a administração estão no mesmo barco. A harmonia é o elemento mais importante numa organização.”

Destaca Morita (1986): “Na Europa e nos Estados Unidos, os engenheiros não vão para as fábricas. Eles não querem sujar as mãos”. Segundo o autor, a principal diferença entre o estilo japonês e o americano reside no fato de que os americanos se preocupam demasiadamente com problemas legais, ou seja, montam suas estratégias para se acautelarem quanto às armadilhas legais em seus contratos de negócios, ao invés de prosseguirem tendo seu futuro como meta. Essa ênfase nos advogados e na mentalidade legal em tantas áreas dos negócios americanos se contrapõe fortemente com a cultura da gerência japonesa que está mais focada na produção de bens e na visão de futuro. Ainda segundo Morita, enquanto os americanos gastam muito tempo formando advogados, os japoneses estão mais ocupados formando engenheiros.

John Opel, da IBM, segundo Morita (1986) escreveu um artigo intitulado “Nossa sociedade litigiosa”, e a partir daí ficou sabendo que não era o único a pensar e se preocupar que os advogados e os litígios, de fato, seriam sérios obstáculos para seus negócios. Do ponto de vista japonês, essa representa uma situação absolutamente assombrosa. Em contrapartida, os americanos encaram isso com extrema naturalidade.

O exemplo relatado nos mostra a diferença das culturas japonesa e americana conduzindo-as a estratégias distintas nos negócios desses dois países. Essa diferença cultural pode ser notada em outras empresas com maior ou menor intensidade e da mesma forma influencia a formulação de sua estratégia.

Cada organização precisa olhar para dentro, identificar e entender sua cultura antes de formular a estratégia, gerenciando sua cultura de modo a utilizar o mais beneficentemente possível a cultura instalada ou em formação a favor das estratégias formuladas.

Isto não quer dizer que uma cultura é melhor ou pior do que a outra, simplesmente é diferente. Reforça Morita que prefere o estilo japonês, entretanto, não pode deixar de reconhecer que aprendeu muito com a cultura americana, principalmente a entender as diferenças, eliminando alguns conceitos errôneos.

Uma noção fundamental, que está subjacente ao conceito de organização, é a de esforços a serviço da ajuda mútua, vez que a organização é – de forma bastante resumida – uma instituição com objetivos definidos.

Na sociedade moderna o conceito de ajuda mútua – sinergia – baseia-se no fato de que em conjunto os indivíduos conseguem realizar mais e melhor do que qualquer um deles individualmente.

A estratégia vista como um processo coletivo é exatamente a premissa mais importante da escola cultural.

O propósito da estratégia é direcionar (guiar) as decisões que a empresa toma, mas não pode ser considerado o único guia utilizado. As escolhas feitas são também influenciadas pelos valores predominantes nos indivíduos que formam a empresa, pela visão adotada por seus líderes e a missão que ela exerce, ou seja, pela sua cultura.

Desse modo, considerar e respeitar a cultura não significa deixar-se sufocar de maneira inerte pela pressão de conformidade da dinâmica organizacional. Mesmo compartilhando dessa categoria e considerando a distinção existente entre eficácia operacional e estratégia (Porter, 1999), pode-se ressaltar que é possível adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outros elementos culturais às ferramentas gerenciais aplicadas na estratégia de negócios. Também é importante acrescentar que o saber acerca da cultura da organização é desejável para o estabelecimento de condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes de estratégias, seus impactos e ressonâncias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a sua natureza, o estudo desenvolvido segue a abordagem de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1991), esta assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso e “tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Para a pesquisa de campo, o questionário aplicado (apêndice A), baseado no modelo proposto por Sousa (2003) foi do tipo escala atitudinal (Likert, 1967) obedecendo a um universo de respostas que possam abranger as possíveis percepções: Concordo Plenamente (CP), Inclinado a Concordar (IC), Inclinado a Discordar (ID) e Discordo Plenamente (DP).

Foram realizadas entrevistas com a Diretoria e principais executivos das empresas pesquisadas, utilizando-se de roteiro pré-estabelecido (apêndice B) visando analisar tendências praticadas durante o processo de formulação e implementação das estratégias empresariais com foco a identificar características relacionadas a Escola Cultural de acordo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

3.1 Universo da Pesquisa e Amostra

O universo da pesquisa (população) é composto por 192 indústrias instaladas no Pólo Industrial de Manaus – PIM, com Processo Produtivo Básico – PPB aprovados e com participação de capital estrangeiro, segundo dados coletados no relatório do mês de maio de 2008 da Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, intitulado: Empresas com participação de investimentos líquidos estrangeiros.

A amostra das empresas será não aleatória, pois estará direcionada a avaliar uma empresa de origem nacional bem como uma empresa de cada um dos três continentes mais representativos conforme (Suframa, 2008). Os dados coletados na Suframa foram dispostos conforme Gráficos 1 e 2 a seguir.

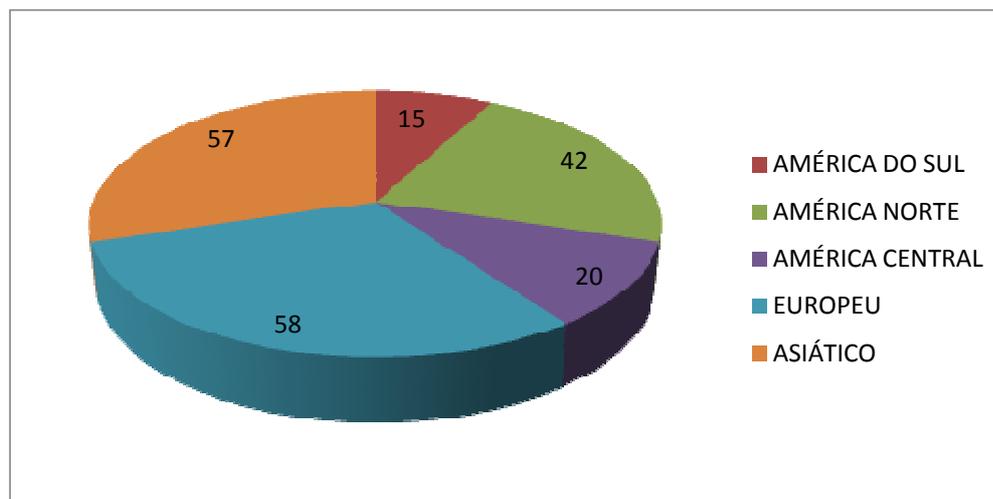


Gráfico 1 – Representatividade de empresas por continente (valor absoluto)

Da análise dos gráficos 1 e 2 pode-se observar que a representatividade é aproximadamente equitativa entre os continentes Americano, Europeu e Asiático. Partindo dessa premissa, foram pesquisadas 1 empresa do continente europeu (30,21%), 1 empresa do continente asiático (29,69%), 1 empresa do continente americano (21,88%) e 1 empresa de origem nacional em processo de migração para multinacional, já que o sincretismo cultural em estudo ocorre em território brasileiro, portanto o cadinho foco do presente trabalho.

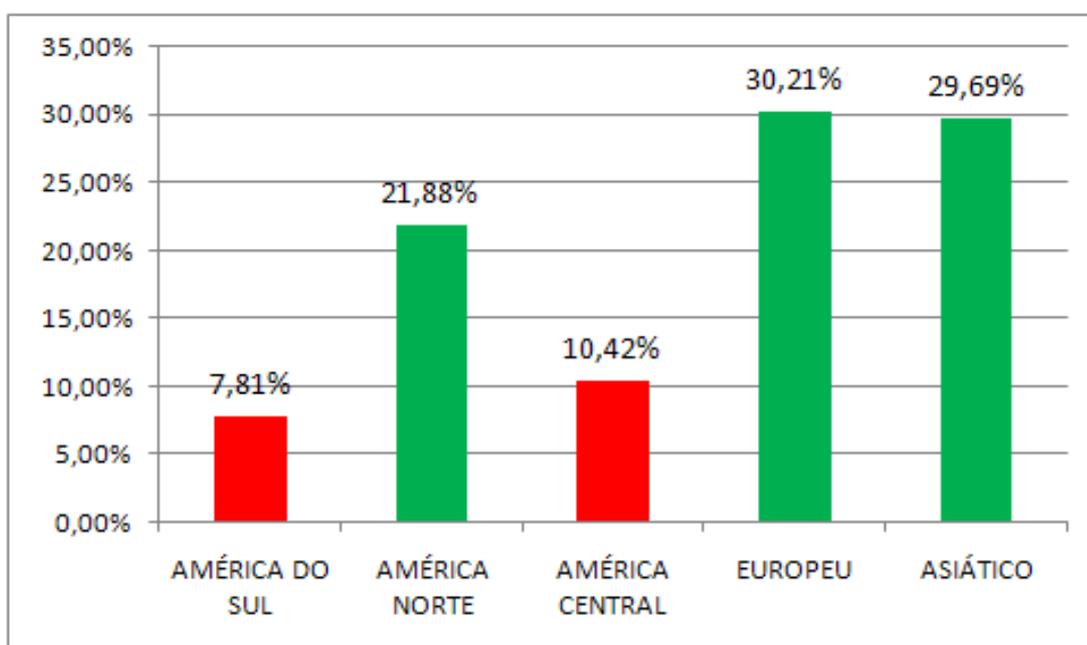


Gráfico 2 – Representatividade de empresas por continente em %

No Quadro 1 a seguir encontra-se demonstrada a representatividade dos países nos 03 continentes selecionados:

Quadro 1 – Representatividade de países por continente

CONTINENTE ASIÁTICO		CONTINENTE EUROPEU		AMÉRICA DO NORTE	
CINGAPURA	1	ALEMANHA	14	USA	35
COREIA	9	INGLATERRA	3	CANADÁ	5
JAPÃO	32	FRANÇA	6	BERMUDAS	2
HONG KONG	3	PAÍSES BAIXOS	12		
MALÁSIA	1	ITÁLIA	2		
LÍBANO	1	SUIÇA	3		
BRUNEI	1	FINLÂNDIA	4		
CHINA	9	ESPAÑA	5		
		PORTUGAL	2		
		AUSTRIA	2		
		SUÉCIA	1		
		ISLÂNDIA	1		
		ANTILHAS HOLANDESAS	1		
		REINO UNIDO	1		
		LUXEMBURGO	1		
	57		58		42

No Quadro 1 pode-se observar que no continente asiático o Japão é o País com maior representatividade com 32 das 57 empresas deste continente instaladas no PIM, enquanto que no continente europeu, a Alemanha representa 14 das 58 empresas do continente, seguida dos Países Baixos com 12 empresas. Já no continente americano, notadamente na América do Norte, encontramos 35 das 42 empresas com origem nos Estados Unidos.

Contudo, com a finalidade de preservar a identidade das empresas pesquisadas, adotou-se neste estudo, a nomenclatura abaixo:

- Empresa Alfa: empresa de origem nacional
- Empresa Beta: empresa de origem européia
- Empresa Gama: empresa de origem americana
- Empresa Ômega: empresa de origem asiática

O modelo de carta-convite que foi utilizado no contato formal com as empresas convidadas a fazer parte da pesquisa pode ser evidenciado no Apêndice C.

O plano amostral garantiu a representatividade e a aleatoriedade na pesquisa. A população alvo em cada empresa se restringiu a funções de liderança.

3.1.1 Descrição e caracterização da amostra

Os dados foram coletados de forma não aleatória, ou seja, o instrumento de coleta de dados foi aplicado somente em colaboradores das empresas pesquisadas que exerciam funções formais de liderança, sendo que estão presentes na amostra pelo menos um representante de cada departamento.

3.1.2 Inclusão do sujeito na amostra

Exercer função formal de liderança e concordar em participar da pesquisa.

3.1.3 Exclusão do sujeito da amostra

Não exercer função formal de liderança e/ou não concordar em participar da pesquisa.

3.1.4 Determinação do tamanho da amostra

A seleção do número de sujeitos participantes da pesquisa em cada empresa foi definida de acordo com a estrutura organizacional da mesma, ou seja, foi levada em consideração a quantidade de departamentos e/ou de gestores envolvidos.

Segundo Barbetta (2006), em geral, as técnicas de amostragens não aleatórias procuram gerar amostras que, de alguma forma, representem razoavelmente bem a população de onde foram extraídas. Nesse estudo, utilizou-se em particular a técnica de amostragem não aleatória por julgamento, onde os sujeitos amostrados são aqueles julgados como típicos da população que se deseja estudar.

3.2 Aplicação da metodologia proposta

Para aplicação da metodologia proposta no presente trabalho, foram percorridas algumas etapas que estão explicitadas a seguir, envolvendo desde a elaboração do instrumento de coleta, validação, análise de confiabilidade até a análise dos resultados.

3.2.1 Elaboração do instrumento de medição da cultura

O instrumento de medição da cultura foi elaborado a partir dos traços culturais definidos no modelo Barros & Prates (1996), em seu trabalho que propõe um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial. O modelo propõe a cultura em nove dimensões consideradas fundamentais para a compreensão de um processo de cultura organizacional em ambiente brasileiro, que são:

- Concentração de Poder
- Personalismo
- Paternalismo
- Postura de Espectador
- Formalismo
- Impunidade
- Lealdade Pessoal
- Evitar Conflito
- Flexibilidade.

Para cada dimensão definiram-se seis asserções visando abranger os traços inerentes por dimensão. O maior número de asserções por dimensão, se comparado ao modelo proposto por Sousa (2003), visa evitar a falta de informações relevantes e a conseqüente perda de dimensões contidas no instrumento de medição aplicado, o qual pode ser evidenciado no Apêndice A.

No Quadro 2 a seguir encontram-se listadas todas as asserções por dimensão do instrumento de pesquisa.

Quadro 2 – Número das asserções por dimensão do instrumento de pesquisa.

Dimensão	Asserção
Concentração de Poder	1-10-19-28-37-46
Personalismo	2-11-20-29-38-47
Paternalismo	3-12-21-30-39-48
Postura de Espectador	4-13-22-31-40-49
Formalismo	5-14-23-32-41-50
Impunidade	6-15-24-33-42-51
Lealdade Pessoal	7-16-25-34-43-52
Evitar Conflito	8-17-26-35-44-53
Flexibilidade	9-18-27-36-45-54

O instrumento completo envolveu, portanto, cinquenta e quatro asserções que contemplaram as nove dimensões definidas e que foram ordenadas de forma aleatória. Das seis asserções de cada dimensão, três apresentam afirmações positivas e três negativas quanto ao traço cultural característico da dimensão.

Para essas asserções apresentaram-se quatro alternativas de respostas, devendo ser escolhida apenas uma. A escala de respostas apresentada envolve quatro pontos, representando o nível de percepção e que foram tabuladas de acordo com o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Escala de pontuação por tipo de asserção

RESPOSTAS	Asserções Positivas	Asserções Negativas
CP - Concordo Plenamente	4	1
IC - Inclinado a Concordar	3	2
ID - Inclinado a Discordar	2	3
DP - Discordo Plenamente	1	4

Deliberadamente se excluiu a opção indiferente da escala, ou seja, o respondente é conduzido a se posicionar positiva ou negativamente em relação à asserção.

3.2.2 Análise da validade das asserções

O instrumento quantitativo utilizado foi analisado quanto à validade de conteúdo e de asserção.

Validade de Conteúdo: uma versão inicial do instrumento foi construída com base no instrumento proposto por Sousa (2003). As instruções, conteúdo e formato foram discutidas com profissionais da área de pesquisa em organizações e com gestores de empresas, no sentido de esclarecer questões relacionadas ao objetivo do estudo. De acordo com Lemon (1960), algumas reflexões devem ser feitas no processo de elaboração do instrumento: A asserção é necessária? Os respondentes têm informações necessárias para responder o item? A asserção precisa ser mais concreta, específica e relacionada com a experiência pessoal do respondente? Responderão os respondentes as informações solicitadas? Pode a asserção ser mal compreendida? Contém a asserção fraseologia difícil ou dúbia?”

A proposta do instrumento não foi aprovada em sua primeira versão com 36 asserções, o que motivou a completa readequação do instrumento original para o modelo posteriormente aprovado pelas pessoas consultadas, entre pesquisadores e profissionais das empresas pesquisadas. A nova versão contemplou cinquenta e quatro asserções, sendo seis asserções para cada uma das nove dimensões.

Para validação do instrumento, foi medida cada uma asserção, estabelecendo uma dispersão mínima buscando identificar o nível de consistência nas respostas de cada respondente, visando excluir do instrumento as asserções óbvias ou que não oferecem possibilidade de abrangência total da gama de possibilidades de respostas oferecidas pela escala adotada para o instrumento (de concordância plena a discordância plena).

Como regra geral, um item só deverá permanecer se estiver discriminado bem entre os sujeitos. É preciso que o item permita respostas bem distintas para os entrevistados. Assim, itens que exprimem fatos facilmente identificáveis devem ser descartados por mera inspeção das assertivas.

Para tal procedimento, utilizou-se o coeficiente de correlação linear “r” de *Pearson*, cujo critério de validação da asserção deve ser “ $r \geq 0,30$ ”.

Segundo Schmidt (1975), os valores obtidos da correlação são analisados conforme a Tabela 1 a seguir.

TABELA 1 – Valores da medida de correlação e respectiva interpretação

<i>r</i>	<i>Correlação</i>
0,10 0,20	Desprezível
0,30 0,40	Baixo
0,50 0,60 0,70	Moderado
0,80 0,85 0,90 0,95 0,98	Alto
1,00	Perfeito

Fonte: Understanding and Using Statistics Basic Concepts
Maty J. Schmidt (1975).

A primeira administração é o processo de realização da primeira validação do instrumento que está demonstrado na tabela 2 seguinte e foi realizada com um grupo piloto de 10 gestores da empresa Alfa (de origem nacional) que representa 50% do total de gestores desta empresa.

Tabela 2 – Correlação de Pearson (1ª administração)					n = 10				
Asserção	Dimensão	Média \bar{x}	Correlação de Pearson (r)	DISPOSIÇÃO	Asserção	Dimensão	Média \bar{x}	Correlação de Pearson (r)	DISPOSIÇÃO
1	Concentração de Poder	2,64	0,70	Validada	28	Concentração de Poder	1,45	0,40	Validada
2	Personalismo	2,36	0,60	Validada	29	Personalismo	2,64	0,10	Cancelada
3	Paternalismo	2,64	0,70	Validada	30	Paternalismo	1,55	0,00	Cancelada
4	Postura de Espectador	1,91	0,70	Validada	31	Postura de Espectador	1,09	-0,10	Cancelada
5	Formalismo	2,64	0,50	Validada	32	Formalismo	2,00	-0,10	Cancelada
6	Impunidade	1,91	0,40	Validada	33	Impunidade	2,55	0,60	Validada
7	Lealdade Pessoal	2,82	0,40	Validada	34	Lealdade Pessoal	2,55	0,30	Validada
8	Evitar Conflito	1,09	0,30	Validada	35	Evitar Conflito	2,27	0,20	Cancelada
9	Flexibilidade	3,73	0,10	Cancelada	36	Flexibilidade	2,64	0,70	Validada
10	Concentração de Poder	2,82	0,40	Validada	37	Concentração de Poder	1,45	0,20	Cancelada
11	Personalismo	2,64	-0,30	Cancelada	38	Personalismo	1,91	-0,50	Cancelada
12	Paternalismo	3,64	0,30	Validada	39	Paternalismo	1,36	-0,20	Cancelada
13	Postura de Espectador	2,64	-0,50	Cancelada	40	Postura de Espectador	1,55	0,60	Validada
14	Formalismo	2,18	-0,10	Cancelada	41	Formalismo	2,18	0,30	Validada
15	Impunidade	2,00	-0,30	Cancelada	42	Impunidade	1,55	0,30	Validada
16	Lealdade Pessoal	3,18	0,30	Validada	43	Lealdade Pessoal	3,09	0,60	Validada
17	Evitar Conflito	1,73	-0,10	Cancelada	44	Evitar Conflito	2,36	0,50	Validada
18	Flexibilidade	3,09	0,70	Validada	45	Flexibilidade	3,73	0,10	Cancelada
19	Concentração do Poder	2,55	0,00	Cancelada	46	Concentração de Poder	1,36	0,70	Validada
20	Personalismo	3,00	0,40	Validada	47	Personalismo	3,18	0,10	Cancelada
21	Paternalismo	2,55	0,30	Validada	48	Paternalismo	2,36	0,20	Cancelada
22	Postura de Espectador	2,18	0,30	Validada	49	Postura de Espectador	1,27	0,20	Cancelada
23	Formalismo	1,27	0,30	Validada	50	Formalismo	2,09	0,60	Validada
24	Impunidade	2,73	0,50	Validada	51	Impunidade	2,27	0,40	Validada
25	Lealdade Pessoal	3,82	-0,10	Cancelada	52	Lealdade Pessoal	2,36	0,30	Validada
26	Evitar Conflito	2,82	-0,50	Cancelada	53	Evitar Conflito	1,91	0,40	Validada
27	Flexibilidade	3,55	0,30	Validada	54	Flexibilidade	3,09	0,40	Validada

Fonte: Pesquisa de campo

As asserções, cujos valores da correlação linear, considerados desprezíveis “ $r < 30$ ” foram descartadas do instrumento.

Foi realizada uma segunda administração, com um grupo de 15 gestores da empresa Alfa, representando 75% do total de gestores desta empresa. Novamente foram eliminadas as asserções com valor desprezível, como demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 – Correlação de Pearson (2ª administração) n = 15

Asserção	Dimensão	Média \bar{x}	Correlação de Pearson (r)	DISPOSIÇÃO	Asserção	Dimensão	Média \bar{x}	Correlação de Pearson (r)	DISPOSIÇÃO
1	Concentração de Poder	2,67	0,8	Validada	28	Concentração de Poder	1,40	0,30	Validada
2	Personalismo	2,53	0,4	Validada	29	Personalismo	2,60	-0,10	Cancelada
3	Paternalismo	2,60	0,6	Validada	30	Paternalismo	1,53	0,10	Cancelada
4	Postura de Espectador	2,00	0,6	Validada	31	Postura de Espectador	1,07	-0,10	Cancelada
5	Formalismo	2,47	0,4	Validada	32	Formalismo	2,20	0,00	Cancelada
6	Impunidade	2,00	0,5	Validada	33	Impunidade	2,47	0,60	Validada
7	Lealdade Pessoal	2,67	0,4	Validada	34	Lealdade Pessoal	2,80	0,40	Validada
8	Evitar Conflito	1,13	0,20	Cancelada	35	Evitar Conflito	2,27	-0,20	Cancelada
9	Flexibilidade	3,80	0,10	Cancelada	36	Flexibilidade	2,80	0,80	Validada
10	Concentração de Poder	3,00	0,60	Validada	37	Concentração de Poder	1,33	0,10	Cancelada
11	Personalismo	2,47	-0,50	Cancelada	38	Personalismo	1,87	-0,10	Cancelada
12	Paternalismo	3,53	0,50	Validada	39	Paternalismo	1,33	-0,10	Cancelada
13	Postura de Espectador	2,80	-0,10	Cancelada	40	Postura de Espectador	1,53	0,40	Validada
14	Formalismo	2,20	0,20	Cancelada	41	Formalismo	2,40	0,40	Validada
15	Impunidade	2,13	0,20	Cancelada	42	Impunidade	1,73	0,40	Validada
16	Lealdade Pessoal	3,40	0,20	Cancelada	43	Lealdade Pessoal	3,13	0,20	Cancelada
17	Evitar Conflito	1,87	0,10	Cancelada	44	Evitar Conflito	2,40	0,50	Validada
18	Flexibilidade	3,00	0,50	Validada	45	Flexibilidade	3,80	0,10	Cancelada
19	Concentração do Poder	2,53	0,00	Cancelada	46	Concentração de Poder	1,47	0,60	Validada
20	Personalismo	2,87	0,50	Validada	47	Personalismo	3,40	0,20	Cancelada
21	Paternalismo	2,60	0,50	Validada	48	Paternalismo	2,40	-0,10	Cancelada
22	Postura de Espectador	2,20	0,40	Validada	49	Postura de Espectador	1,27	0,20	Cancelada
23	Formalismo	1,47	0,30	Validada	50	Formalismo	2,33	0,80	Validada
24	Impunidade	2,67	0,60	Validada	51	Impunidade	2,33	0,50	Validada
25	Lealdade Pessoal	3,80	-0,20	Cancelada	52	Lealdade Pessoal	2,33	0,50	Validada
26	Evitar Conflito	3,07	-0,20	Cancelada	53	Evitar Conflito	1,73	0,20	Cancelada
27	Flexibilidade	3,60	0,30	Validada	54	Flexibilidade	3,20	0,50	Validada
Canceladas na 1a. Administração						Canceladas na 2a. Administração			

Fonte: Pesquisa de campo

Após a segunda administração, verificou-se que as vinte e nove assertivas validadas contemplam todas as nove dimensões culturais a serem pesquisadas, não havendo perda de dimensão, conforme mostra a tabela 4 abaixo que expressa os resultados finais do processo de validação das asserções.

Tabela 4 – Correlação de Pearson (resultados finais)

Asserção	Dimensão	Média \bar{x}	Correlação de Pearson <i>(r)</i>	DISPOSIÇÃO
1	Concentração de Poder	2,67	0,8	Validada
2	Personalismo	2,53	0,4	Validada
3	Paternalismo	2,60	0,6	Validada
4	Postura de Espectador	2,00	0,6	Validada
5	Formalismo	2,47	0,4	Validada
6	Impunidade	2,00	0,5	Validada
7	Lealdade Pessoal	2,67	0,4	Validada
10	Concentração de Poder	3,00	0,60	Validada
12	Paternalismo	3,53	0,50	Validada
18	Flexibilidade	3,00	0,50	Validada
20	Personalismo	2,87	0,50	Validada
21	Paternalismo	2,60	0,50	Validada
22	Postura de Espectador	2,20	0,40	Validada
23	Formalismo	1,47	0,30	Validada
24	Impunidade	2,67	0,60	Validada
27	Flexibilidade	3,60	0,30	Validada
28	Concentração de Poder	1,40	0,30	Validada
33	Impunidade	2,47	0,60	Validada
34	Lealdade Pessoal	2,80	0,40	Validada
36	Flexibilidade	2,80	0,80	Validada
40	Postura de Espectador	1,53	0,40	Validada
41	Formalismo	2,40	0,40	Validada
42	Impunidade	1,73	0,40	Validada
44	Evitar Conflito	2,40	0,50	Validada
46	Concentração de Poder	1,47	0,60	Validada
50	Formalismo	2,33	0,80	Validada
51	Impunidade	2,33	0,50	Validada
52	Lealdade Pessoal	2,33	0,50	Validada
54	Flexibilidade	3,20	0,50	Validada

A pesquisa foi realizada sob as normas de Ética em Pesquisa, conforme demonstrado no apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

Vale ressaltar que não foi uma tarefa fácil obter a anuência das empresas (apêndice C) para fazer parte da amostra, mesmo garantindo total sigilo e confidencialidade do nome da empresa e dos entrevistados (gestores) através do TCLE. Contudo, as empresas que participaram da pesquisa possuem significativa representatividade no PIM.

3.2.3 Confiabilidade do instrumento

Quando se elabora instrumentos de coleta baseado em questionários, é importante assegurar que os dados obtidos através deles efetivamente reflitam informações confiáveis.

A confiabilidade é definida como sendo o grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios. Esses erros diminuem a confiabilidade das medições, (HAYES, 2001).

Conceitualmente, a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros. Portanto, o uso de uma escala com alto índice de confiabilidade, pode fazer melhor distinção entre as pessoas no processo de identificação dos traços culturais presentes na organização pesquisada.

O índice de confiabilidade pode variar de 0 a 1. Um índice de confiabilidade de 1,0 indica que não existe erro de medição; os valores observados podem ser perfeitamente previstos pelos valores verdadeiros. Esta é uma situação altamente desejável. Um índice de confiabilidade “0” (zero) indica que não existe nenhuma variação verdadeira entre valores, ou que a variação entre os valores observados pode ser totalmente justificada pelo erro aleatório.

A confiabilidade do instrumento foi medida através do método da divisão ao meio (*Split-Half Method*). Este método consiste na obtenção do coeficiente de correlação de *Pearson*, dado pelas somas das linhas pares versus as somas das linhas ímpares, que demonstra a confiabilidade técnica (r) que apresentou resultado $r = 0,84$.

De acordo com Cordeiro (2004), quando se aplica o método da divisão ao meio, é necessário incluir um fator de correção. Ao se utilizar o método da divisão ao meio, na verdade estima-se a confiabilidade de uma escala com a metade do original (porque ela foi dividida pela metade). Para compensar o efeito da escala, usou-se a fórmula de correção de *Spearman-Brown*, que resultou numa estimativa de confiabilidade corrigida, que é dada pela

seguinte expressão: $R = \frac{2r}{1+r}$

onde r é o coeficiente de correlação linear de *Pearson*.

$$\text{logo : } R = \frac{2 \times 0,84}{1 + 0,84} = \mathbf{0,91}$$

De acordo com Bruno (2001) *apud* Sousa (2003) quando $R > 0,80$ então o instrumento de medição utilizado é confiável. Dessa forma, o instrumento utilizado neste estudo foi considerado confiável, conforme demonstrado no Quadro 4 seguinte, significando que o mesmo grupo responderia da mesma forma ao mesmo instrumento ao longo de determinado período de tempo.

Quadro 4 – Resultado do teste de confiabilidade do instrumento

Número de Asserções Validadas	Confiabilidade Técnica " <i>split half</i> " N = 15	
	r	R
29	0,84	0,91

A alta confiabilidade nos mostra que os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros de acordo com o anexo A.

3.2.4 Análise das asserções não validadas

As asserções não validadas pelo método não foram descartadas para efeito de análise dos dados, uma vez que podem ser utilizadas para confirmar ou justificar outras asserções validadas. É oportuno observar que uma asserção que obteve uma pontuação alta e que não foi validada, pode auxiliar na busca de soluções para a correta análise dos dados de outra asserção que tenha sido validada. Nesse sentido, optou-se por utilizar as asserções não validadas como uma oportunidade de esclarecer ou confirmar aspectos relacionados a outras asserções que compõem o instrumento.

3.2.5 Análise dos resultados por dimensão pesquisada

Para possibilitar a análise dos resultados para cada uma das nove dimensões pesquisadas, optou-se por fazer uso de uma escala para definir o intervalo das médias atitudinais e suas respectivas zonas de predominância. Para tanto, as médias atitudinais foram distribuídas por intervalo conforme descrito na subseção a seguir.

3.2.5.1. Médias Atitudinais Distribuídas por Intervalo

Para proceder ao cálculo e a interpretação gráfica das asserções e dimensões válidas, calculou-se a média das asserções, somando-se as pontuações obtidas em cada asserção validada e dividindo pelo total de respondentes. Posteriormente calculou-se a média das dimensões, que representa a média das médias das asserções que compõem a dimensão.

Com a obtenção destes resultados, foram construídos os gráficos que mostram as médias atitudinais distribuídas por intervalo. Como as pontuações das asserções, neste caso, podem assumir valores de 1 a 4, é razoável dividir o gráfico em áreas, que serão chamadas de zonas, conforme demonstrado na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Médias atitudinais distribuídas por intervalo e suas respectivas zonas de predominância.

Intervalo das Médias	Zonas
1,00 a 1,99	Pequena Predominância
2,00 a 2,99	Média Predominância
3,00 a 4,00	Alta Predominância

Caso a média das asserções/dimensões apresente um valor entre 1,00 e 1,99 diz-se que este é um traço de pequena predominância frente à asserção/dimensão. Se estiver entre 2,00 e 2,99 é considerado um traço de média predominância para a asserção/dimensão. Entre 3,00 e 4,00 interpreta-se como um traço de alta predominância frente à asserção/dimensão.

4. O ESTUDO DE CASO

Conforme foi relatado no capítulo anterior, com a finalidade de se preservar a identidade das empresas pesquisadas, para efeito de caracterização de cada uma foram utilizados nomes fictícios conforme a origem da empresa.

- Empresa ALFA: empresa de origem nacional
- Empresa BETA: empresa de origem europeia
- Empresa GAMA: empresa de origem americana
- Empresa ÔMEGA: empresa de origem asiática

Neste capítulo é apresentado um breve histórico de cada empresa, os resultados obtidos na pesquisa de campo analisados individualmente por empresa, bem como sua tendência na análise estratégica e finalmente no capítulo 5 são apresentados os dados consolidados e analisados das quatro empresas participantes do estudo.

Em virtude da apresentação individual de cada empresa, a numeração de gráficos, tabelas e quadros segue uma ordem crescente por empresa, acrescido da letra identificadora: “A”, se empresa Alfa; “B”, se empresa Beta; “G”, se empresa Gama e “O” se empresa Ômega, reiniciando a contagem a cada empresa que for sendo apresentada.

Somente no capítulo 5 onde se apresenta a consolidação dos resultados, a numeração voltará a seguir a ordem do início do trabalho.

4.1 Empresa ALFA

A empresa Alfa está instalada no PIM há mais de 30 anos. Originária de empresa familiar, com capital genuinamente nacional, até meados de 2008 detém a liderança em seu segmento com 35% de participação no valor de faturamento.

Em 1996, foi a primeira empresa no seu ramo de atuação a receber o certificado ISO 9001. O ano de 2001 também representa um marco importante na história da empresa, sua entrada no mercado internacional. Comprando os direitos da marca, em escala mundial, a empresa líder em vendas no Brasil passa a ter condições de exportar ou licenciar produtos para outros países. Detentora da marca em todo o mundo, revolucionou o comércio de seus produtos com uma política agressiva de marketing, propaganda bem dirigida, qualidade do produto e grande diversificação de modelos.

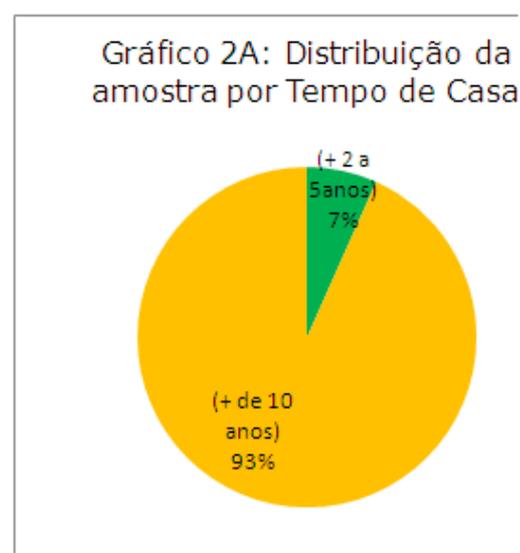
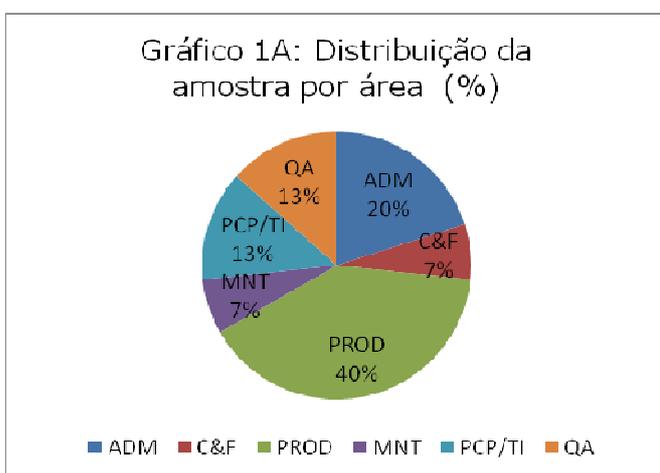
Ela se destaca como o mais importante centro de tecnologia para a produção de seus produtos no Brasil e possui um dos mais sofisticados parques industriais. São 10.000 metros quadrados, onde, desde os insumos recebidos, todas as etapas do processo de fabricação passam por um rígido controle de qualidade. Os equipamentos utilizados são os mais modernos e fazem com que seus produtos sejam líderes, contando com a força da marca, onze filiais e a garantia de mais de 50 anos da marca no mercado. Com uma rede de onze filiais, equipadas com as mais modernas oficinas para assistência técnica, marca sua presença nas principais capitais do país, dando apoio aos consumidores, bem como a uma rede campeã de revendedores.

Em 2008 negociou suas ações no mercado e atualmente o capital da empresa se constitui de aproximadamente 34% de capital americano, 56% - originado de dois fundos de investimentos e apenas 10% continuam com o capital pertencente aos antigos proprietários.

Nesta fase de migração de uma empresa nacional para uma multinacional, algumas ações estratégicas vêm transformando o ambiente organizacional anterior, o que será relatado durante a análise dos resultados.

População e Amostra da empresa ALFA

A empresa pesquisada, na ocasião da realização do estudo, tinha aproximadamente 320 funcionários, entretanto a população alvo se restringiu a funções de liderança, onde se concentravam cerca de 20 gestores das diversas áreas da empresa. Desse modo, seguindo os procedimentos metodológicos acima explicitados, foi estabelecida a amostra que pudesse garantir a representatividade de todas as áreas da empresa (n=15). Os gráficos a seguir representam a distribuição da amostra quanto a área representada na pesquisa e quanto ao tempo de casa dos pesquisados.



No Gráfico 1A apresentam-se os percentuais da amostra no que se refere aos extratos do capital intelectual da organização, de acordo com sua área de atuação: Administração (ADM), Contabilidade e Finanças (C&F), Produção (PROD), Manutenção (MNT), Planejamento e Controle de Produção e Tecnologia da Informação (PCP/TI) e Qualidade Assegurada (QA) enquanto que no Gráfico 2A encontra-se a distribuição da amostra por tempo de casa, onde se observa que 93% da amostra está na empresa a mais de dez anos e apenas 7% está na empresa a mais de 2 até 5 anos.

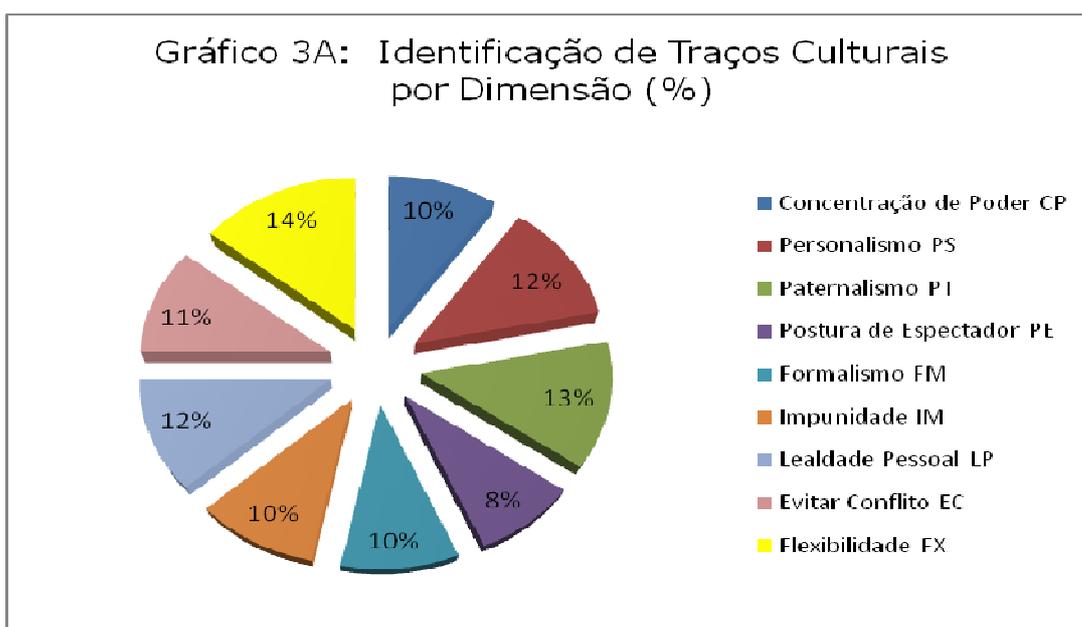
Resultado Geral por Dimensão Cultural da empresa ALFA

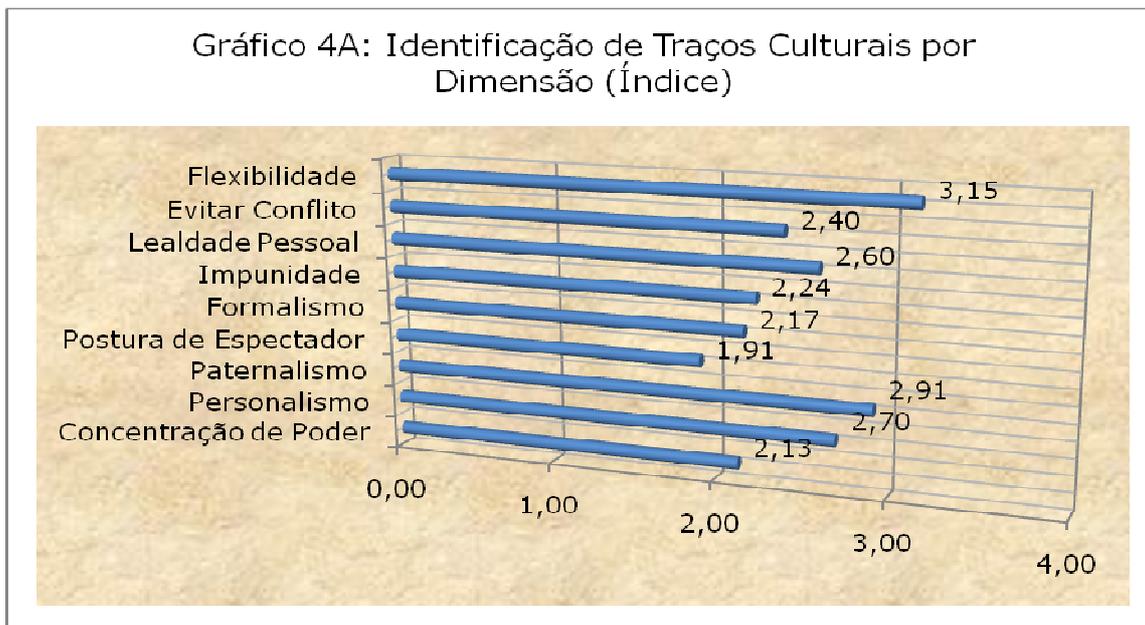
Quadro 1A – Índice de Traços culturais por dimensão na Empresa Alfa

TRAÇOS CULTURAIS (Dimensões)								
CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
2,13	2,70	2,91	1,91	2,17	2,24	2,60	2,40	3,15

O Quadro 1A mostra o perfil atitudinal por dimensão, onde se define os anagramas e seus índices de ocorrência na empresa Alfa.

No Gráfico 3A estão demonstrados em termos percentuais, os traços culturais identificados em cada uma das nove dimensões de acordo com o perfil atitudinal dos gestores da empresa Alfa.





Nota: Os índices que compõem as informações dos Gráficos 3A e 4A levaram em consideração as médias de cada asserção, somando-se todas as asserções que compõem cada dimensão, obtendo-se a média geral em cada dimensão.

No Gráfico 4A exibe-se a identificação dos traços culturais por dimensão (índice), onde se percebe o grau de predominância de cada dimensão no contexto da cultura organizacional da empresa Alfa.

Quadro 2A – Média de dimensão por respondente e grupos pesquisados na empresa Alfa

Grupos Pesquisados	DIMENSÕES POR GRUPOS PESQUISADOS								
	CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
	Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
ADM	1,92	2,17	2,56	1,67	2,17	1,53	2,33	1,67	2,92
C&F	2,00	2,00	3,00	1,33	1,75	2,40	1,33	4,00	3,25
PROD	1,88	2,75	2,67	2,06	2,13	2,53	2,72	2,67	3,00
MNT	2,50	3,00	3,67	1,33	1,50	2,20	3,67	1,00	3,50
PCP & TI	2,50	3,00	3,17	1,83	2,13	1,90	2,33	1,50	3,13
QA	2,75	3,25	3,50	2,50	2,88	2,70	3,00	3,50	3,75
Geral	2,26	2,69	3,09	1,79	2,09	2,21	2,56	2,39	3,26

Nota: Os índices que compõem os dados do Quadro 2A e que serviram de base para os gráficos a seguir, levaram em consideração as médias de cada dimensão por respondente, os quais serviram de base para a análise dos resultados da pesquisa.

No Quadro 2A são apresentados os índices relativos a média obtida por dimensão cultural por grupos pesquisados na empresa Alfa. Os dados foram estratificados de acordo com a lotação dos respondentes na empresa.

Os gráficos 5A e 6A a seguir exibem a identificação dos traços culturais por dimensão, levando em consideração as médias obtidas por respondente.

Gráfico 5A: Identificação de Traços Culturais por Média de Dimensão por Respondente (Índice)

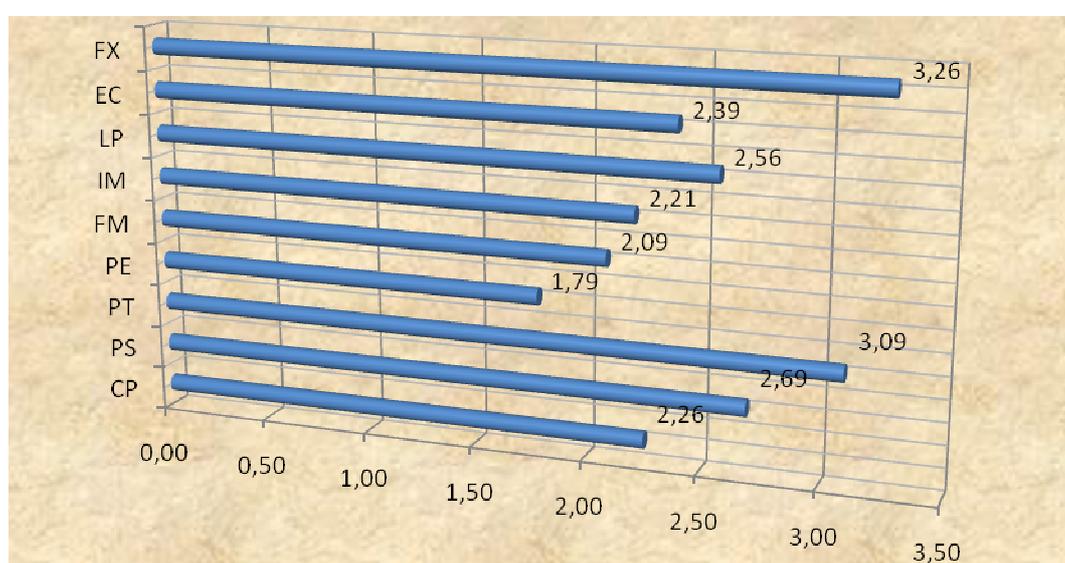
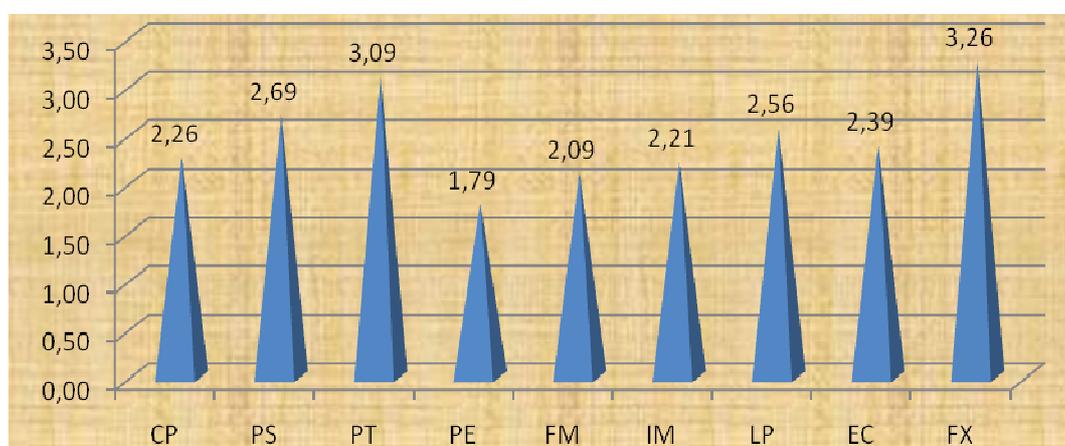
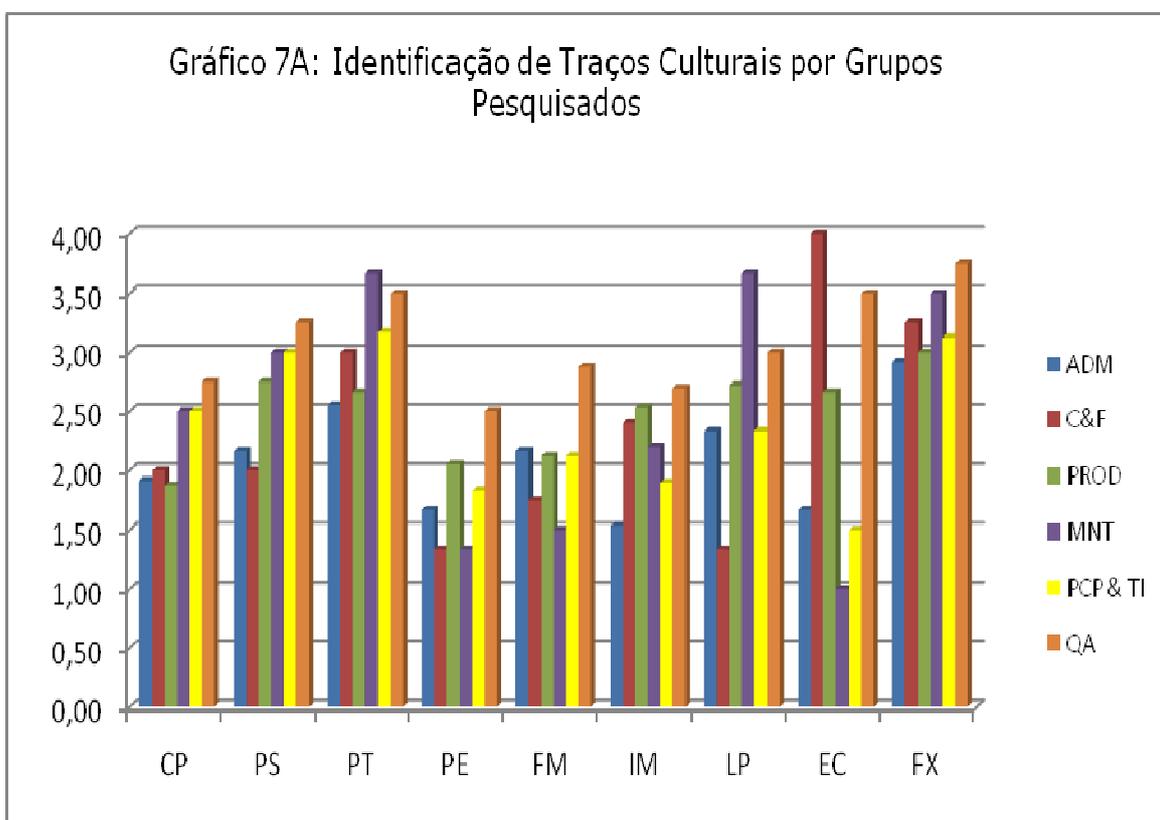


Gráfico 6A: Identificação de Traços Culturais por Média de Dimensão por Respondente (Índice)



Resultados da empresa ALFA por Grupos Pesquisados

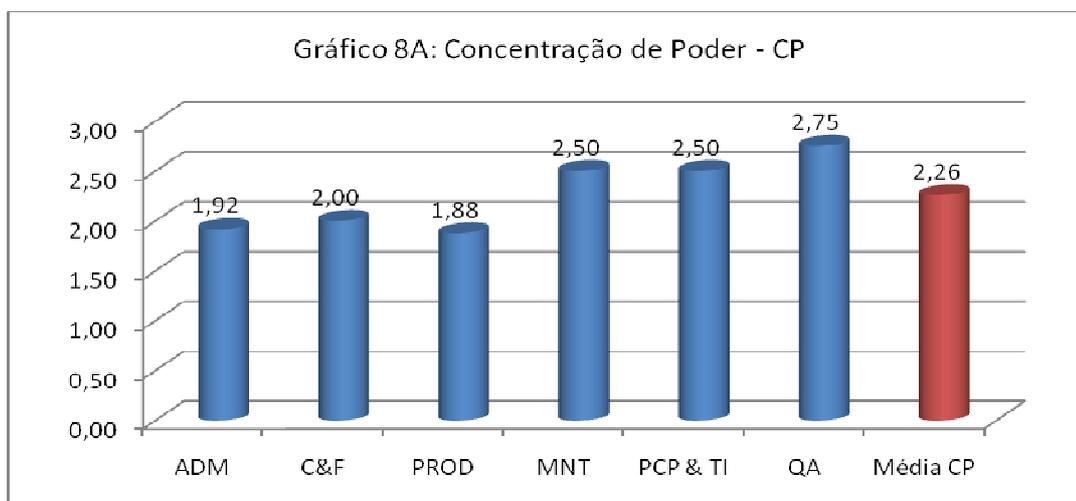
Com o objetivo de estratificarmos os dados, fornecendo uma base de análise mais aprofundada, a seguir apresentamos os resultados por grupos pesquisados que foram divididos segundo os departamentos da organização presentes na pesquisa. Os respondentes foram agrupados segundo o tempo de permanência na empresa e o setor de lotação.



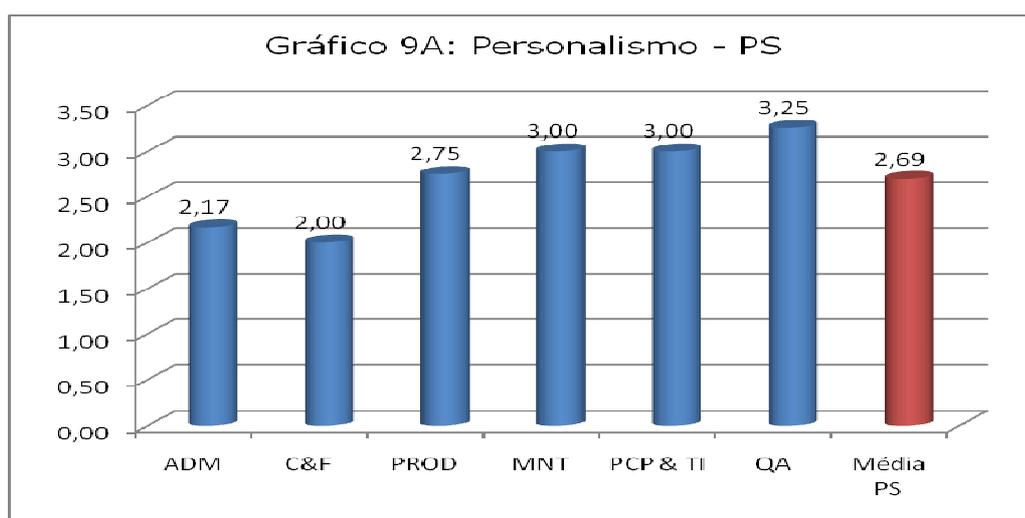
Resultados da empresa ALFA por Grupos e Dimensões pesquisadas

Para facilitar a análise dos resultados, estão sequencialmente representadas nos gráficos 8A a 16A a seguir, as nove dimensões da cultura onde os respondentes foram agrupados, em cada uma delas, segundo sua área de atuação na empresa.

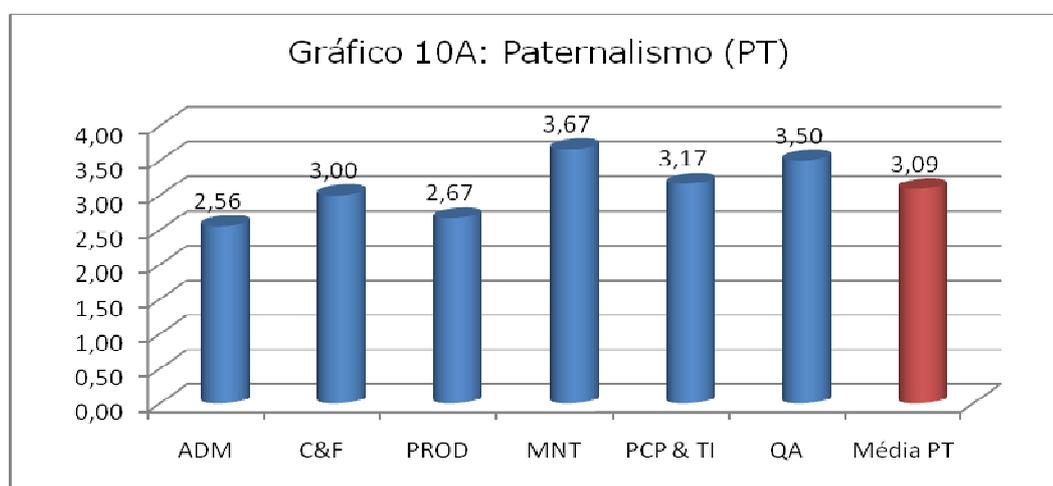
Concentração de Poder (CP) = Asserções: 1,10,28 e 46



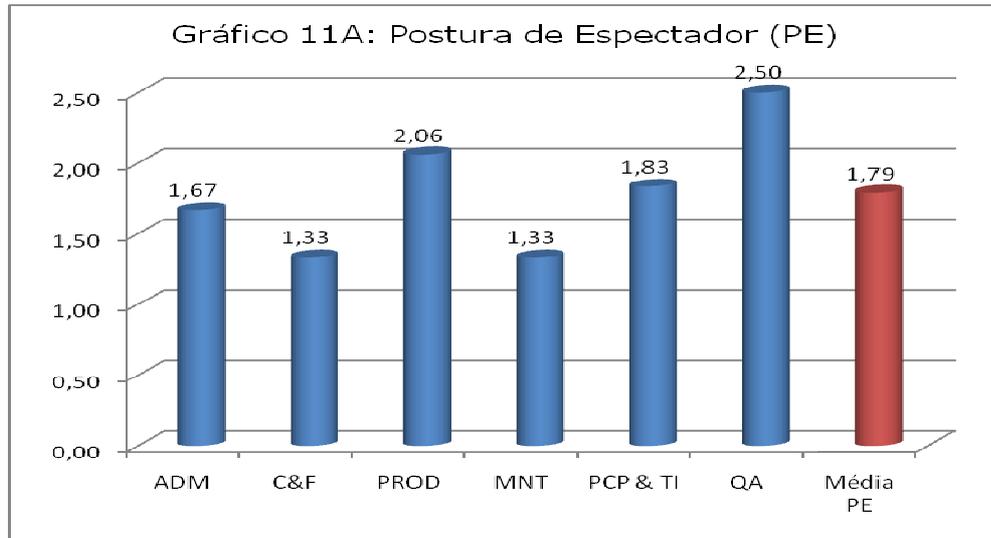
Personalismo (PS) = Asserções: 2 e 20



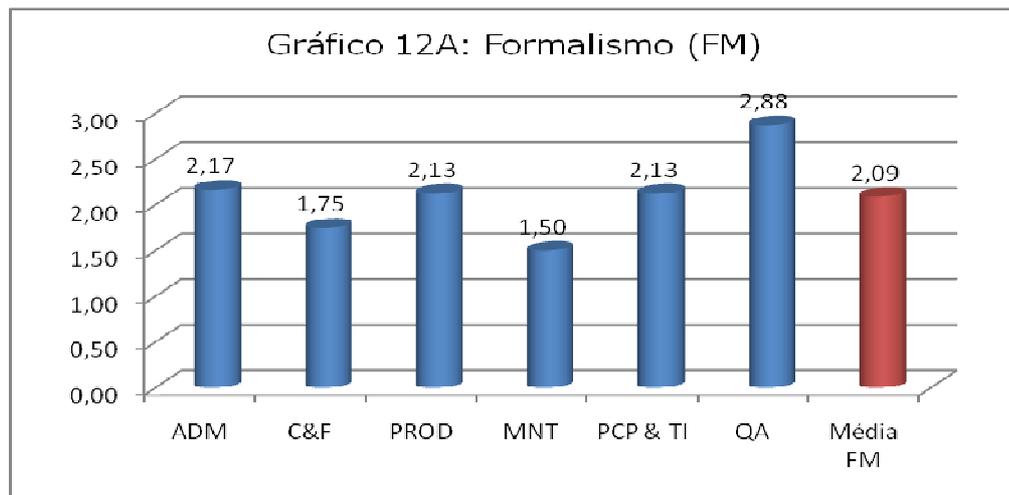
Paternalismo (PT) = Asserções: 3,12 e 21



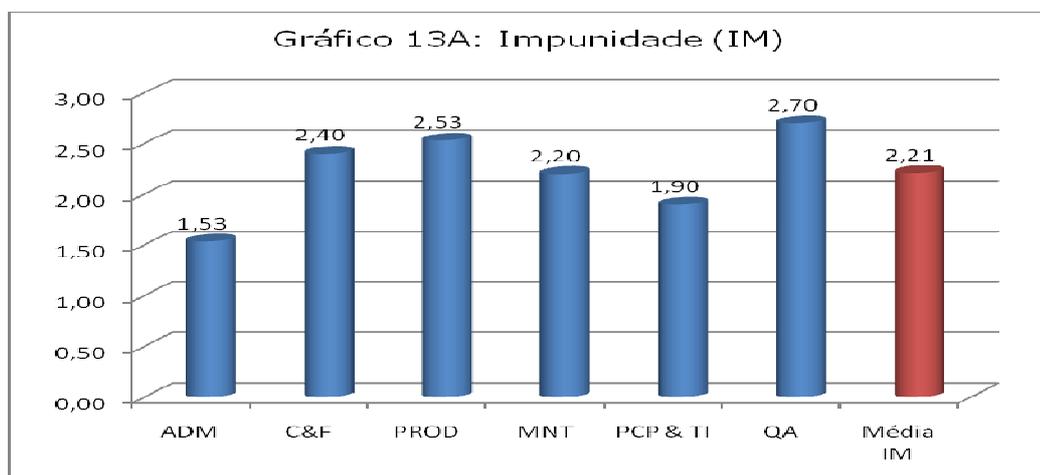
Postura de Espectador (PE) = Asserções: 4, 22 e 40



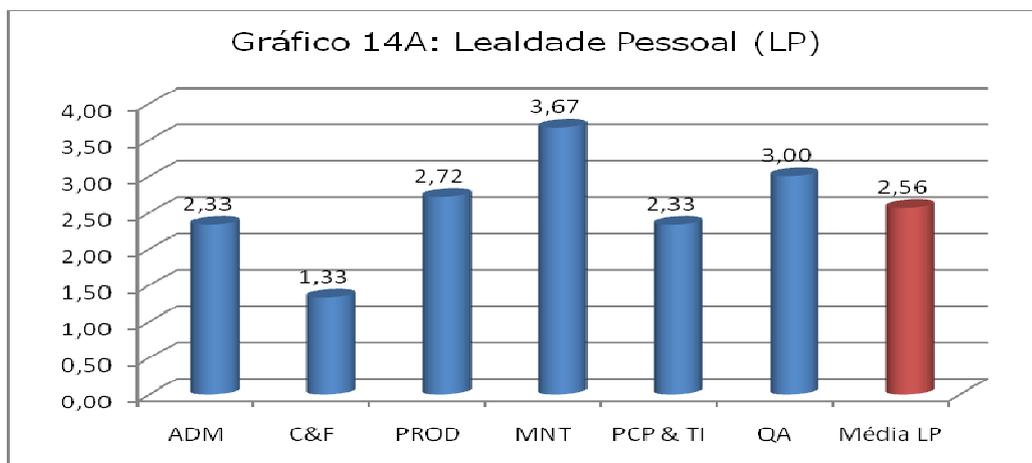
Formalismo (FM) = Asserções: 5, 23, 41 e 50



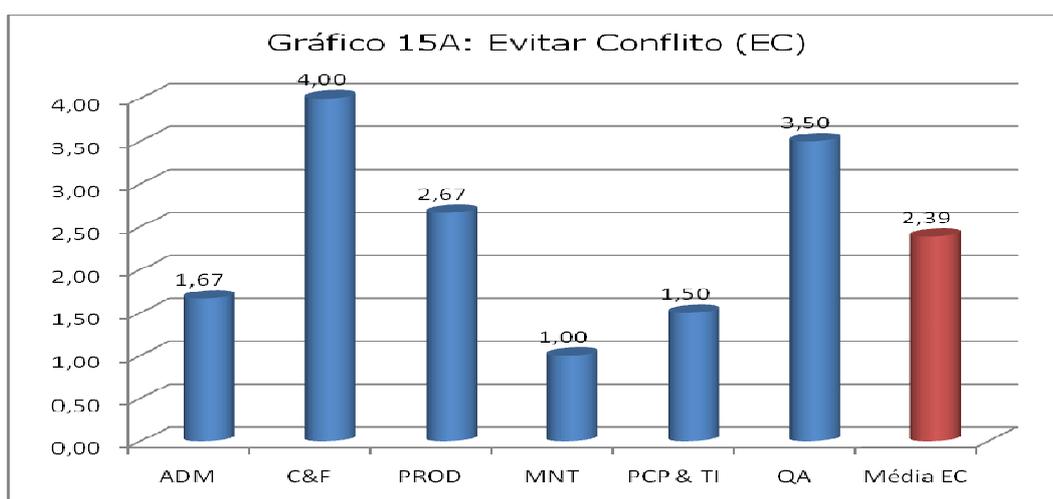
Impunidade (IM) = Asserções: 6, 24, 33 e 51



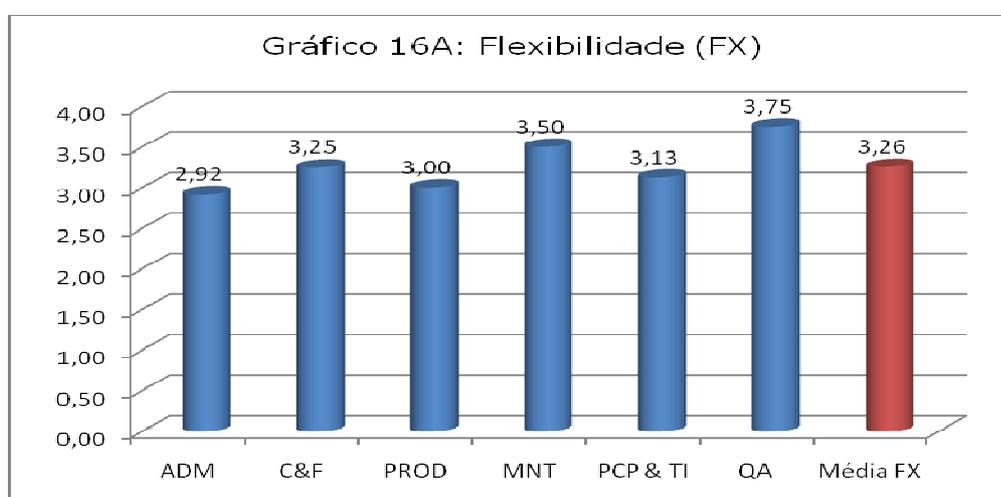
Lealdade Pessoal (LP) (LP) = Asserções: 7, 34 e 52



Evitar Conflito (EC) (EC) = Asserção 44



Flexibilidade (FX) (FX) = Asserções: 18, 27, 36 e 54



Tendências na Análise Estratégica da empresa ALFA

Como complemento do instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o Diretor Administrativo e com o Contador da planta de Manaus, representantes diretamente envolvidos no processo de formulação da estratégia da empresa, bem como com a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos.

Após a análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas, percebeu-se que a empresa pesquisada passa por um momento de transição de uma empresa genuinamente nacional - inclusive de origem familiar - para multinacional, uma vez que a maior parte de suas ações foram recentemente adquiridas por um grupo de investidores, transformando seu capital e conseqüentemente seu direcionamento em nível de estratégia corporativa.

Atualmente o capital da empresa se constitui de aproximadamente 34% de capital americano, 56% - originado de dois fundos de investimentos e apenas 10% continuam com o capital pertencente aos antigos proprietários.

Segundo relatado nas entrevistas, anteriormente a definição da estratégia era muito restrita a alta cúpula da empresa, não havendo uma metodologia específica para concepção nem a prática da divulgação ou disseminação aos diversos níveis organizacionais. No momento da entrevista, por se encontrar em fase de transição, não foi possível evidenciar com maior intensidade o impacto da mudança no modelo de gestão, entretanto foi observado pelos entrevistados aspectos bastante positivos da mudança, como por exemplo: o envolvimento maior dos gestores na formulação do planejamento e a profissionalização do processo, com a contratação de consultoria especializada, o que também tende a proporcionar um aprendizado coletivo nesta organização.

Nesta nova fase da empresa, o planejamento estratégico foi construído com o apoio técnico da consultoria contratada e capitaneado pelo Presidente da Companhia e mais 05 diretores, sendo 03 lotados na unidade do Rio de Janeiro (Comercial, Financeiro e Planejamento) e 02 da unidade de Manaus (Administrativo e Industrial).

A ferramenta utilizada foi a análise de *SWOT* e foi desenvolvido em etapas. Na etapa inicial, a Presidência e Diretoria definiram a principal linha estratégica. Na etapa seguinte foram envolvidos na discussão e análise, cerca de 40 colaboradores de níveis gerenciais

considerados ocupantes de funções estratégicas para a empresa representando todas as filiais existentes no Brasil.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), os conceitos-chave da análise de *SWOT* (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) continuam a formar a base de grande parte da administração estratégica. Professores, consultores e planejadores em todo o mundo encheram números incontáveis de quadros negros e *flipcharts* com a famosa ferramenta que consiste na avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) do ambiente externo.

Este exercício de planejamento oportunizou inclusive a explicitação da Missão, Visão e Valores da empresa e que foi posteriormente divulgado e disseminado a todos os níveis, com exceção da Missão que é considerada na empresa, como estratégica e sigilosa e não disponível ao público ou concorrentes. Durante essa construção foram identificados e mantidos, inclusive pelos novos acionistas, valores fundamentais arraigados no ambiente organizacional que simbolizam o núcleo da cultura da empresa que é o “fazer certo sempre” e que com este trabalho desenvolvido pôde ficar mais aparente e alimentar a construção do planejamento influenciando a análise estratégica em direção ao futuro.

Ainda durante o processo de concepção do planejamento estratégico, quando da inclusão dos demais 40 gestores, foram identificadas algumas alterações necessárias para o melhoramento ou aprimoramento da estratégia. Isso foi possível graças à experiência prática e conhecimento, adicionados com a ampliação do grupo de discussão.

Posteriormente foi feito o desdobramento da Direção Estratégica, definindo Objetivos e Metas a serem cascadeadas por toda a organização e elaborado um planejamento tático e operacional para que fosse possível o controle e acompanhamento mensal dos indicadores de performance frente às metas estabelecidas.

Uma inovação introduzida por este processo e destacada pelo entrevistado 2 foi a introdução da meritocracia na gestão da empresa, que até então privilegiava muito o tempo de casa para premiar seus colaboradores. Com o novo direcionamento estratégico, o atingimento das metas estabelecidas no planejamento servirá de base para a distribuição de bônus e premiações.

Também foi destacado como importante contribuição do exercício compartilhado de definição da estratégia, a possibilidade de enxergar mais nitidamente que a empresa é realmente um sistema e que para alcançar uma meta, necessariamente tem que interagir com o outro que terá que interagir igualmente com um terceiro e assim sucessivamente. Isto causa uma interdependência sistêmica e faz com que a eficiência também se torne sistêmica.

A divulgação e formalização do planejamento estratégico foram feitas a partir da Presidência e Diretoria, divulgando aos demais 40 gestores e estes últimos efetuando a disseminação nas suas filiais ou áreas de responsabilidade.

Finalizando, na opinião dos entrevistados, a cultura instalada na organização teve forte influência no processo de formulação da estratégia, que mesmo sendo um processo novo, contemplou anseios antigos movidos por valores presentes nos colaboradores que já faziam parte da empresa antes da mudança no controle acionário. Em contrapartida, a convivência e aprendizado coletivo advindo da cultura recentemente introduzida na organização, transformou alguns aspectos culturais que faziam parte de seu *status quo* e precisam ser gerenciados para que sejam transformados em força interna, necessária para o processo de mudança no modelo de gestão e adequação ao novo ambiente organizacional.

4.2 Empresa BETA

A empresa Beta faz parte de uma corporação internacional de origem europeia que possui aproximadamente 40% do mercado consumidor no mundo. É uma empresa considerada como global. Com uma característica diferente das multinacionais, por ser originada de um país pequeno, a empresa procura se adequar em nível de mercado globalizado, considerando a cultura das localidades onde instala suas unidades fabris.

Possui 14 fábricas em diversos países além do Brasil e centros de localização e logística nos Estados Unidos. Possui mais de 62.000 funcionários em todo o mundo e teve um faturamento de 51.058 bilhões de euros em 2007.

Na fábrica brasileira, instalada há pouco mais de 10 anos, no Pólo Industrial de Manaus - PIM, a empresa conta com aproximadamente 1.200 funcionários e um parque fabril com alta inovação tecnológica em uma área de 22.700 metros quadrados.

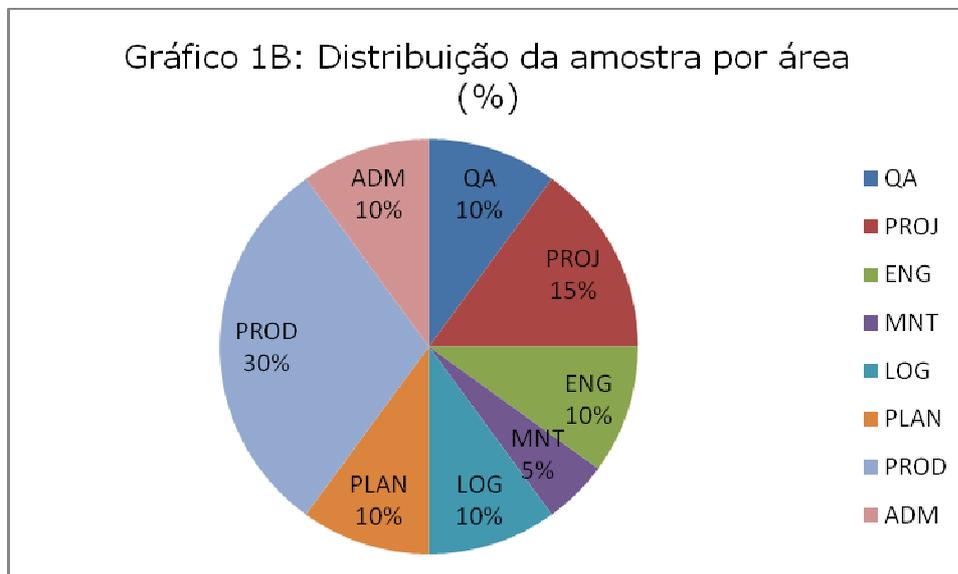
A partir de 2002, houve um aumento significativo da produção e do comércio com outros mercados, sobretudo, com a Europa, culminando com o recorde de US\$ 1,2 bilhão, em 2005, período em que a empresa tornou-se a maior exportadora da Zona Franca de Manaus. No ano passado, a unidade brasileira alcançou um faturamento de US\$ 1,01 bilhão, resultado que a posiciona como um dos dez maiores mercados da empresa no mundo.

Todo o processo de trabalho é controlado por um Sistema de Gestão Integrado certificado por normas internacionais: Qualidade (ISO 9001), Meio Ambiente (ISO 14001) e Saúde e Segurança do Trabalho (OHSAS 18001). A fábrica em Manaus também é reconhecida pelas condições de trabalho que oferece aos colaboradores.

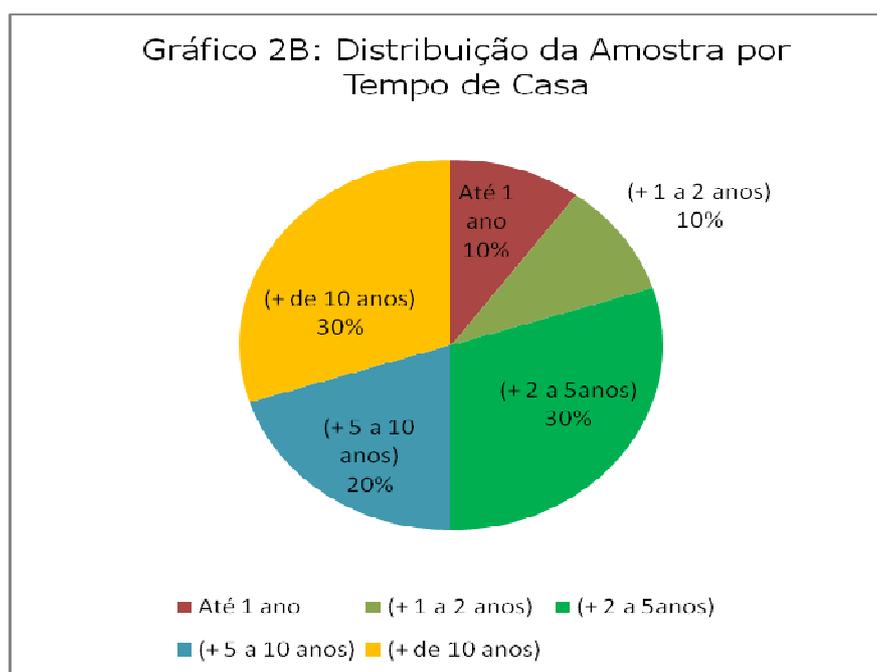
População e Amostra da empresa BETA

A empresa pesquisada, na ocasião da realização do estudo, tinha aproximadamente 1.200 funcionários, entretanto a população alvo se restringiu a funções de liderança, onde se concentravam cerca de 40 gestores das diversas áreas da empresa. De acordo com os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo, foi estabelecida a amostra que pudesse garantir a representatividade de todas as áreas da empresa (n=20).

Os gráficos a seguir representam a distribuição da amostra quanto a área representada na pesquisa e quanto ao tempo de casa dos pesquisados.



O Gráfico 1B evidencia a distribuição da amostra por área em termos percentuais, onde se observa que 30% da amostra concentra-se na área de Produção enquanto que as áreas de Administração, Qualidade, Engenharia, Planejamento e Logística representam cada uma 10%. A área de projetos representa 15% e a área de Manutenção 5% do total da amostra da empresa Beta.



O Gráfico 2B evidencia a distribuição da amostra por tempo de casa, onde 30% dos pesquisados contam com mais de 10 anos de casa, 20% estão na faixa de mais de 5 a 10 anos, 30% estão na empresa entre mais de 2 a 5 anos e apenas 10% estão na empresa a menos de 1 ano.

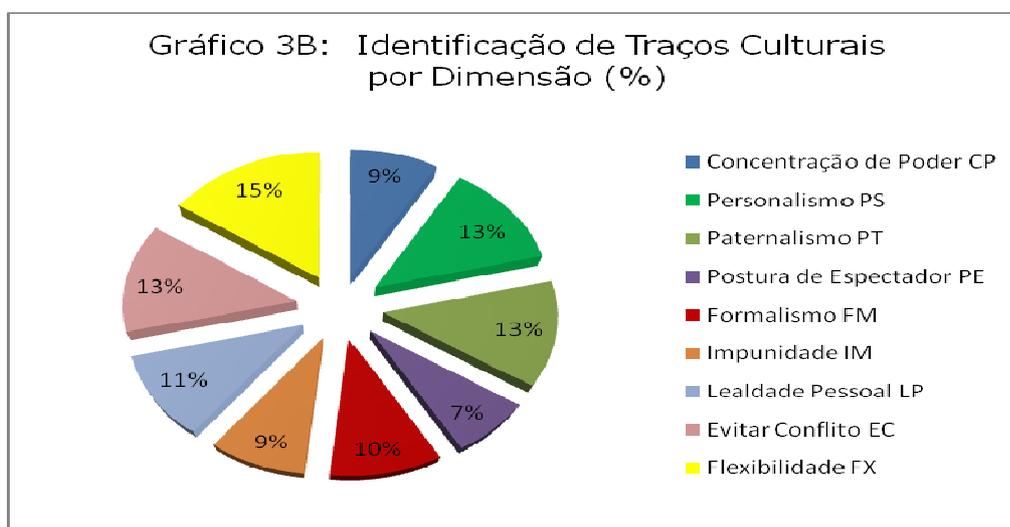
Resultado Geral por Dimensão Cultural da empresa BETA

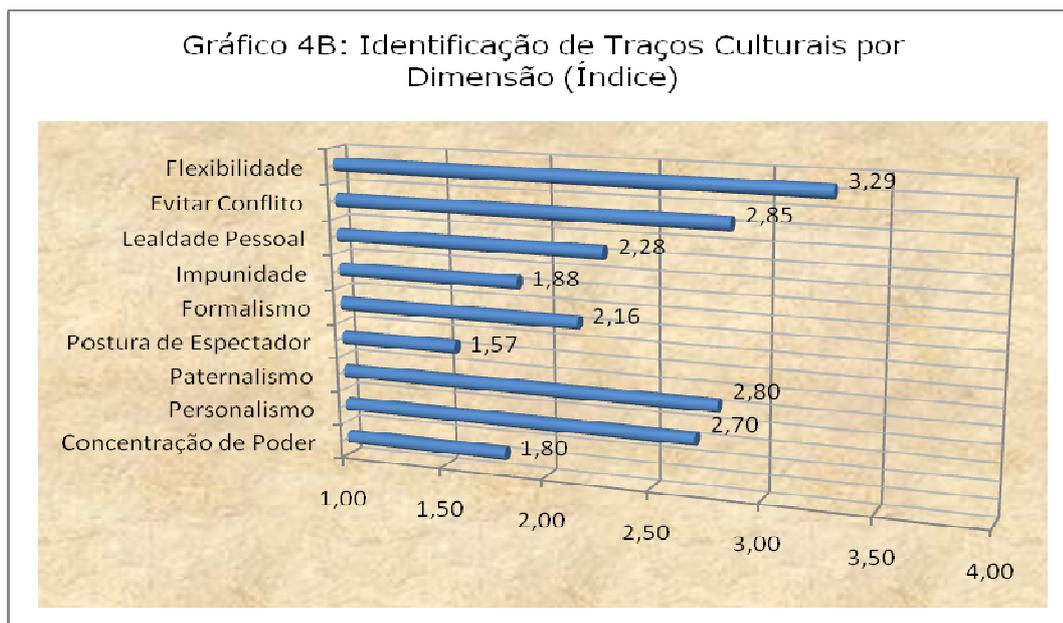
O Quadro 1B a seguir mostra o índice de traços culturais por dimensão, exibindo o resultado obtido após a aplicação do instrumento na empresa Beta.

Quadro 1B – Índice de Traços culturais por dimensões na empresa Beta

TRAÇOS CULTURAIS (Dimensões)								
CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
1,80	2,70	2,80	1,57	2,16	1,88	2,28	2,85	3,29

No Gráfico 3B estão demonstrados em termos percentuais, o perfil atitudinal dos gestores da empresa Beta de acordo com as nove dimensões da cultura definidas no modelo de Barros & Prates (1996).





No Gráfico 4B exibe-se a identificação dos traços culturais por dimensão (índice), onde se percebe o grau de predominância de cada dimensão no contexto da cultura organizacional da empresa Beta.

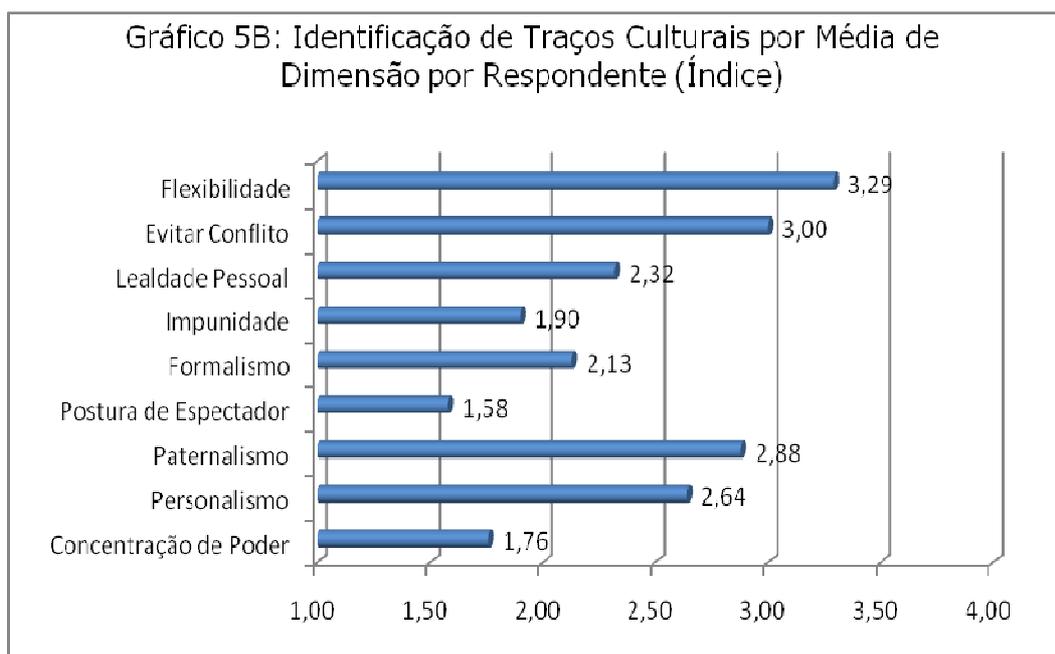
Vale ressaltar que os índices que compõem as informações dos gráficos 3B e 4B levaram em consideração as médias de cada asserção, somando-se todas as asserções que compõem cada dimensão, obtendo-se a média geral em cada dimensão.

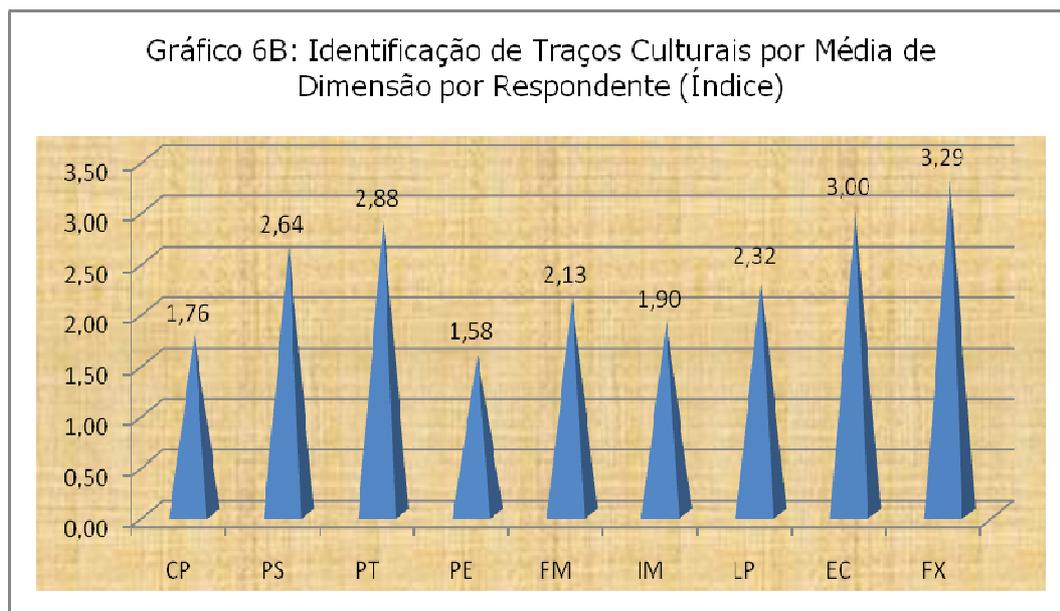
Quadro 2B – Média de Dimensão por Respondente e grupos pesquisados da empresa Beta

Grupos Pesquisados	DIMENSÕES POR GRUPOS PESQUISADOS								
	CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
	Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
QA	1,88	2,00	2,33	1,33	2,38	1,70	2,17	3,00	3,00
PROJ	1,58	3,33	2,67	1,67	2,67	2,27	2,44	2,00	3,17
ENG	1,63	2,75	3,17	2,00	1,38	1,70	2,00	3,50	3,25
MNT	1,75	2,50	3,67	2,00	2,50	2,40	2,33	3,00	3,25
LOG	1,50	2,00	2,50	1,50	2,25	2,20	2,17	3,00	3,50
PLAN	2,25	3,00	2,83	1,50	2,13	2,10	2,33	3,00	3,00
PROD	2,00	2,75	2,72	1,61	2,25	1,83	2,11	2,50	3,29
ADM	1,50	2,75	3,17	1,00	1,50	1,00	3,00	4,00	3,88
Geral	1,76	2,64	2,88	1,58	2,13	1,90	2,32	3,00	3,29

No Quadro 2B são apresentados os índices relativos a média obtida por dimensão cultural por grupos pesquisados na empresa Beta. Os dados foram estratificados conforme a lotação dos respondentes na empresa.

Os gráficos 5B e 6B a seguir exibem a identificação dos traços culturais por dimensão, levando em consideração as médias obtidas por respondente na empresa Beta.

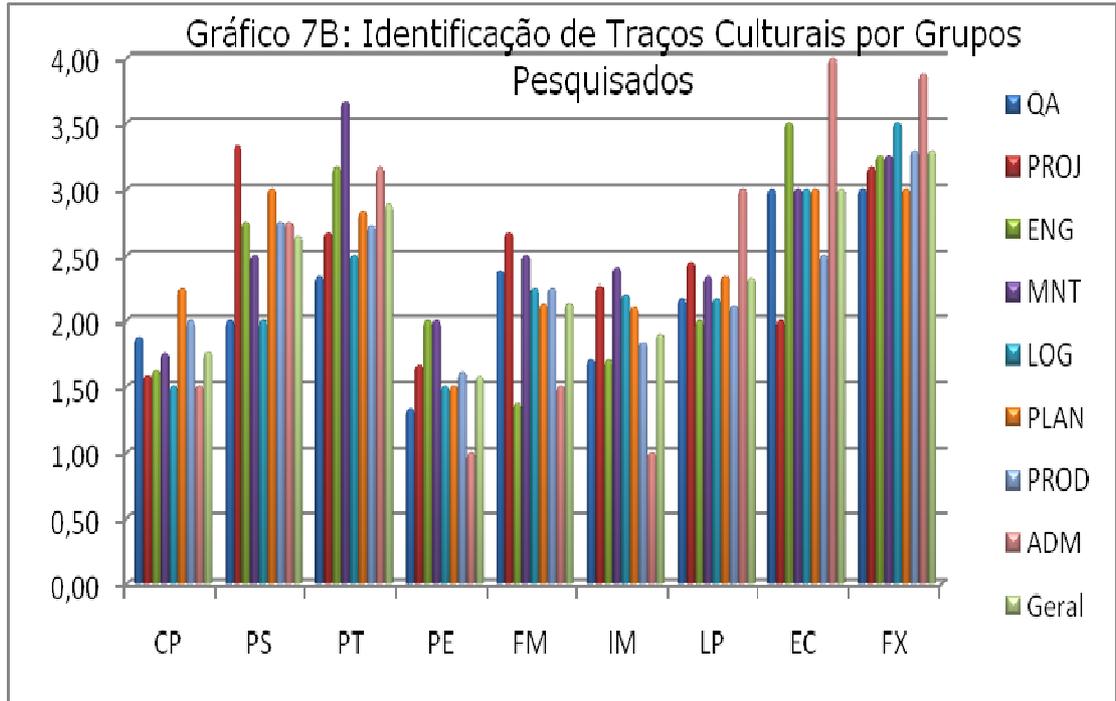




Na representação gráfica (Gráficos 5B e 6B) do perfil atitudinal da empresa Beta, evidencia-se alta predominância dos traços Flexibilidade (3,29) e Evitar Conflito (3,00) e baixa predominância nos traços Impunidade (1,90), Concentração de Poder (1,76) e Postura de Expectador (1,58), enquanto os demais traços se situam na zona de média predominância.

Resultados da empresa BETA por Grupos Pesquisados

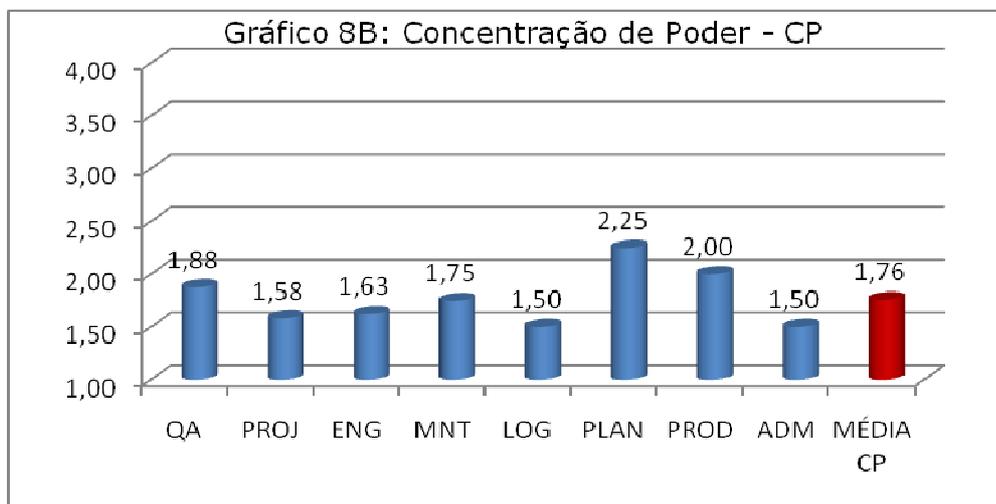
Procedendo a estratificação dos dados foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 7B a seguir que fornecem uma base para uma análise mais aprofundada identificando os índices por grupos pesquisados. Esses grupos foram divididos segundo os setores de lotação dos respondentes e o tempo de permanência na empresa.



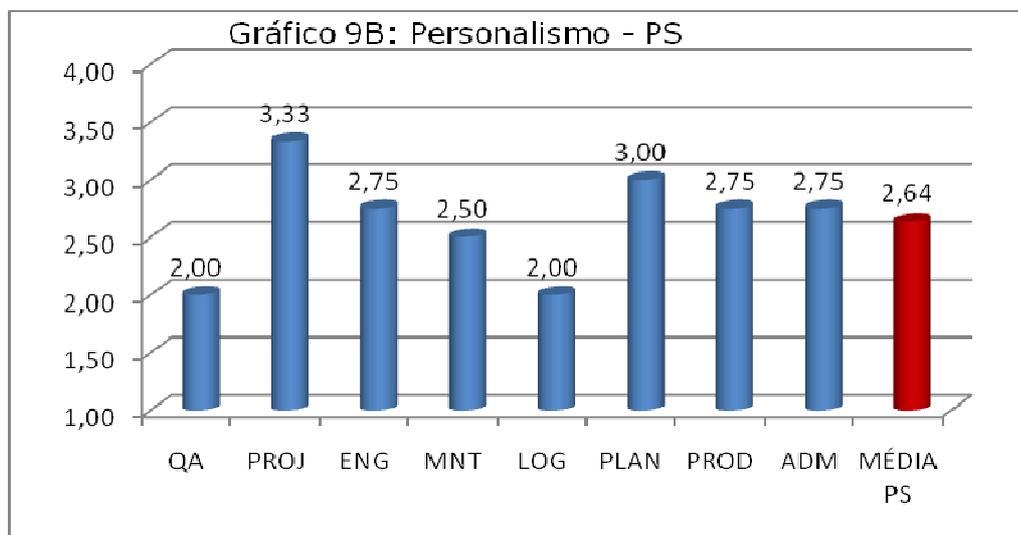
Resultados da empresa BETA por Grupos e Dimensões pesquisadas

Para facilitar a análise dos resultados, estão sequencialmente representadas nos gráficos 8B a 16B as nove dimensões da cultura onde os respondentes foram agrupados, em cada uma delas, segundo sua área de atuação na empresa.

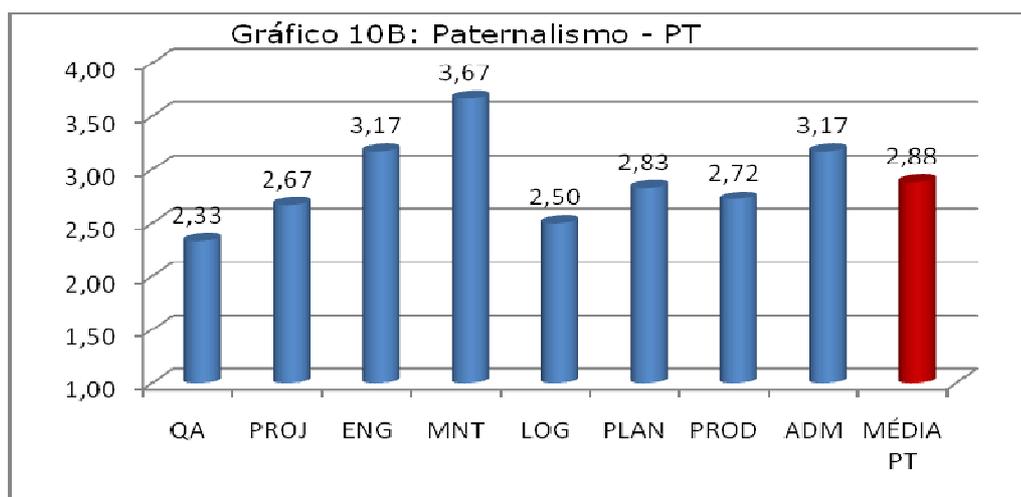
Concentração de Poder (CP) = Asserções: 1,10,28 e 46



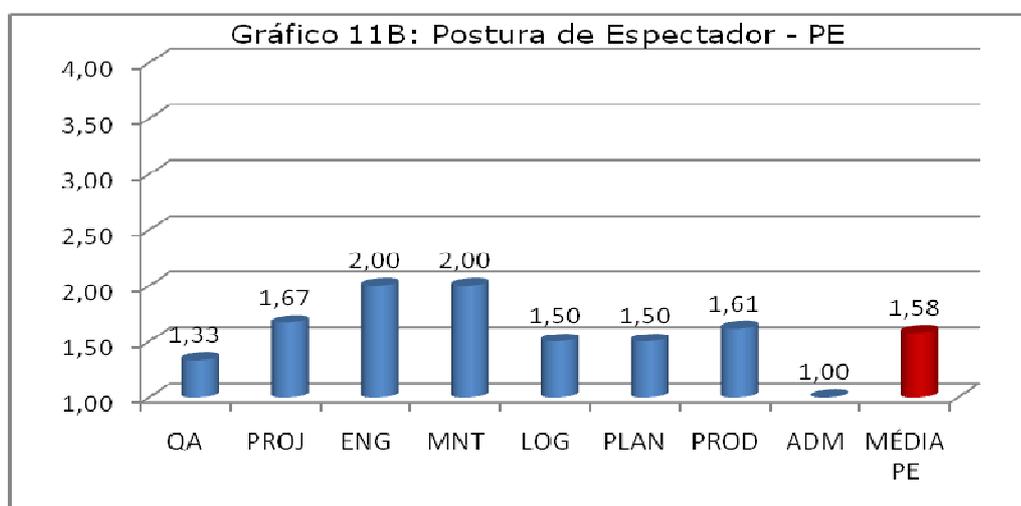
Personalismo (PS) = Asserções: 2 e 20



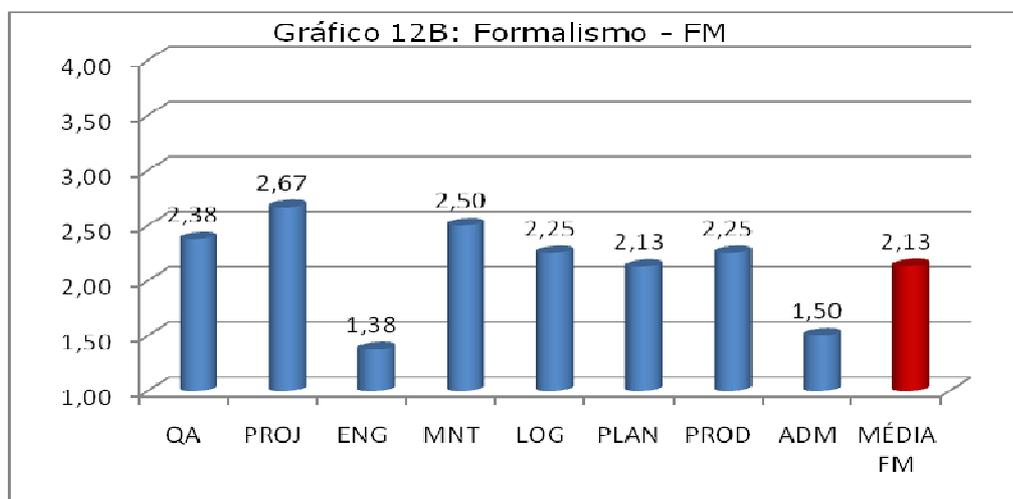
Paternalismo (PT) = Asserções: 3,12 e 21



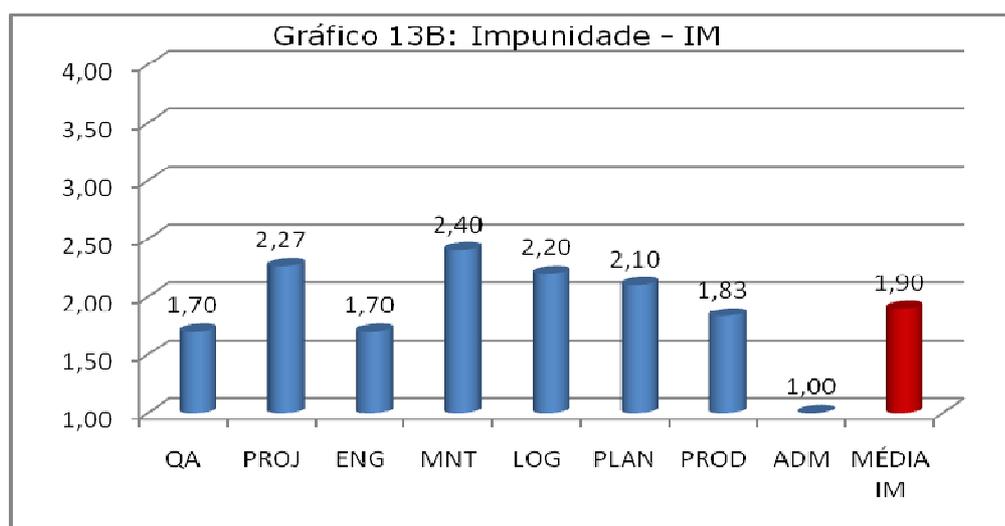
Postura de Espectador (PE) = Asserções: 4, 22 e 40



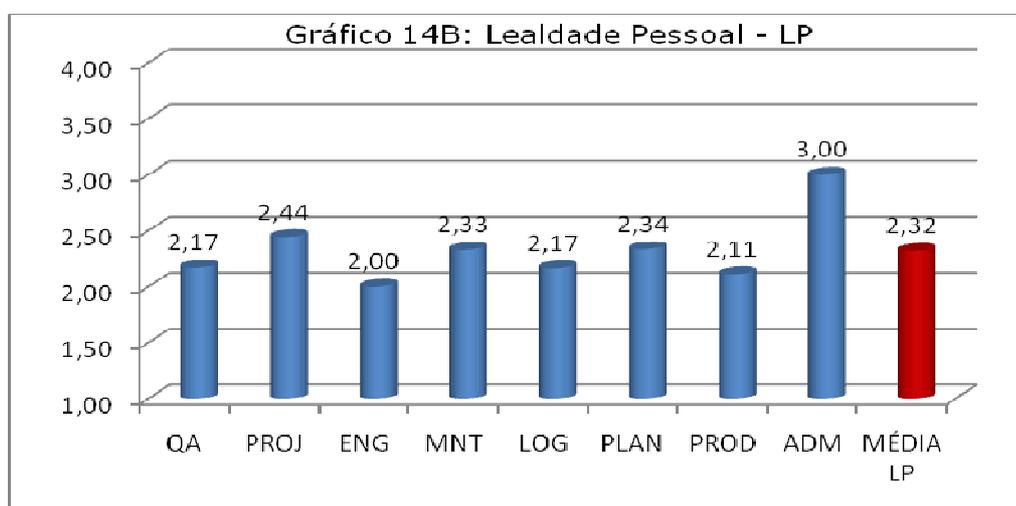
Formalismo (FM) = Asserções: 5, 23, 41 e 50



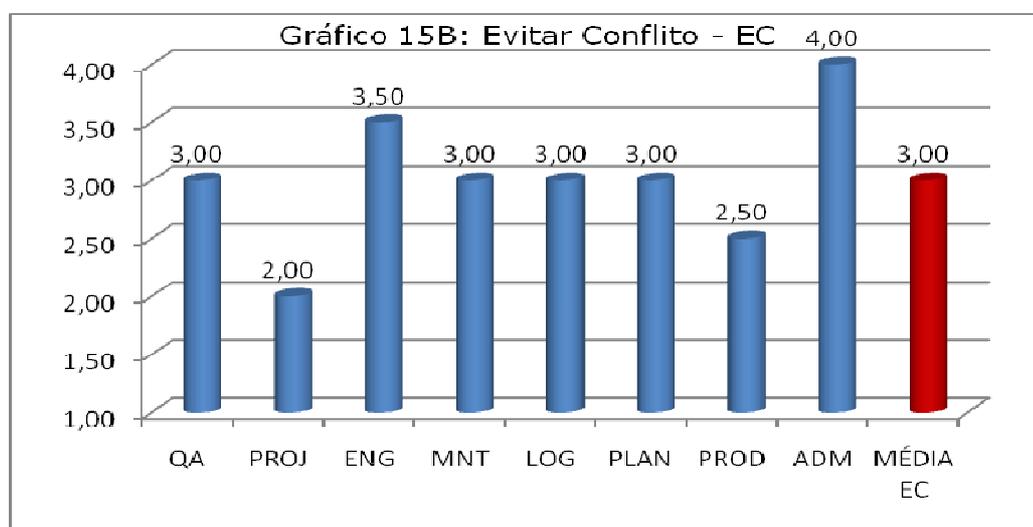
Impunidade (IM) = Asserções: 6, 24, 33 e 51



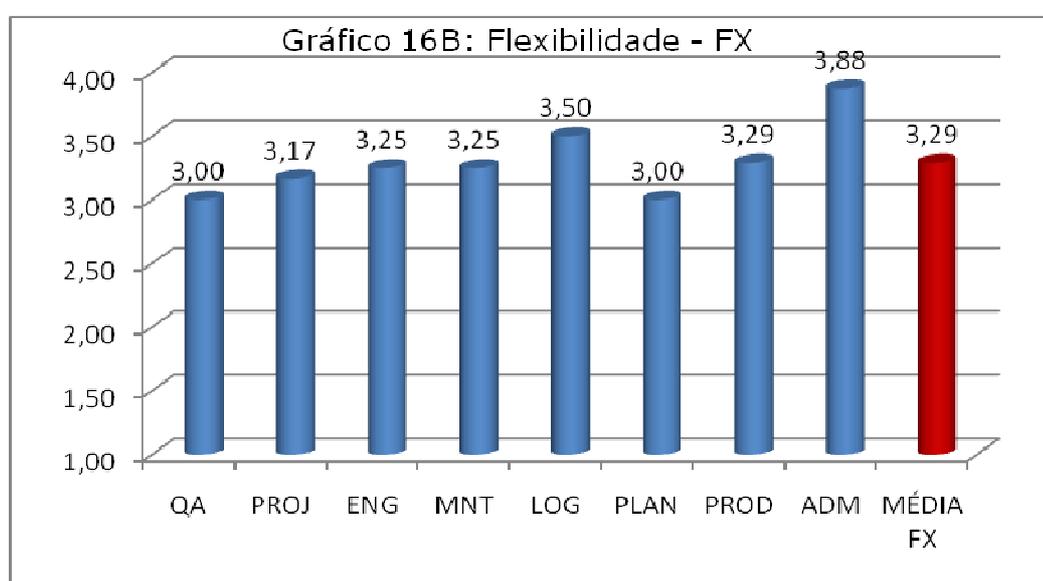
Lealdade Pessoal (LP) = Asserções: 7, 34 e 52



Evitar Conflito (EC) = Asserção 44



Flexibilidade (FX) = Asserções: 18, 27, 36 e 54



Tendências na Análise Estratégica da empresa BETA

Como complemento do instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o Diretor Geral da unidade fabril e com o Gerente de Produção, representantes envolvidos no processo de formulação da estratégia da empresa, bem como uma entrevista prévia com a Gerente de Recursos Humanos.

Após a análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas, pode-se perceber que a empresa pesquisada participa indiretamente da construção da direção estratégica, uma vez que seus gestores são estimulados a fornecerem informações relativas ao planejamento e execução da estratégia global que são concentradas, analisadas e estratificadas por um centro de planejamento, de onde são iniciadas as discussões e sistemas de *feedback*. Por se tratar de uma empresa global, a análise de cenários sempre é feita verificando as tendências mundias, não somente do Brasil, tanto a nível de produtos, mercado consumidor, legislações aplicáveis, etc. A empresa mantém uma metodologia formal e uma área específica de estratégia que utiliza várias ferramentas e modelos para a construção, divulgação e acompanhamento do plano estratégico.

Após a definição da estratégia global, os altos executivos da organização passam a fazer a comunicação pelas plantas fabris no mundo, inclusive na planta de Manaus. A Diretoria local é responsável por fazer o cascadeamento a todos os níveis da organização, envolvendo todos os líderes para o planejamento tático, proposição de indicadores de controle e formas de acompanhamento das metas propostas pela empresa que possam impactar na consecução da estratégia global definida.

Os sistemas de feedback contínuo alimentam a estratégia do próximo período e dependendo do grau de impacto de algum desvio detectado durante a execução do plano estratégico, podem até modificar o planejamento atual, contudo isto não ocorre usualmente, sendo mais comum a alimentação da estratégia do próximo período. Neste sentido, nota-se que a empresa privilegia a estratégia deliberada em detrimento da estratégia emergente, embora possa fazer ajustes no direcionamento estratégico em nível Brasil, em função dos retornos recebidos das diversas áreas executoras do plano inicial, como por exemplo de modificação de portfólio de produtos.

No que se refere a aprendizagem coletiva em função do exercício do planejamento estratégico, notou-se o envolvimento dos gestores até o nível de supervisão de linhas de

produção com a participação em workshops e o envolvimento dos demais níveis por meio dos comunicados internos da fábrica.

O monitoramento da execução do plano estratégico, através de ferramentas de controle, a exemplo do *Balanced Score Card* (BSC) é de responsabilidade dos gestores de cada área que apresentam dados consolidados mensalmente em reunião de chefias com o objetivo de identificarem possíveis distorções e de traçarem planos de ação para correção de desvios de forma a garantir o cumprimento do planejamento e da direção estratégica adotada.

O alinhamento da cultura durante a análise estratégica é discutida após a definição da estratégia global, de forma a analisar qual a melhor forma de implementação dessa estratégia, levando em consideração a cultura local da unidade fabril. Na concepção da diretoria da empresa, a cultura deve ser levada em consideração quando da execução da estratégia e quando da definição de estratégias voltadas ao mercado consumidor de cada localidade.

Na opinião da direção da empresa Beta, a cultura organizacional influencia a cultura local e a cultura local influencia a execução da estratégia. A forma de liderar a implementação de uma estratégia muda de acordo com a cultura instalada assim como a cultura da empresa também pode influenciar a forma de trabalho na região onde ela se instala.

Partindo desse pressuposto, vale refletir sobre a reação das grandes multinacionais à mudança do centro de poder mundial. Para ganhar espaço nos mercados emergentes como Brasil e Índia, essas companhias precisam entender a dinâmica desses países e respeitar sua cultura.

Em matéria publicada na Revista Exame (edição 924/2008) sobre “a nova cara da empresa global” a indiana Indra Nooyi, Presidente mundial da Pepsico – companhia multinacional americana, dona de marcas como Ruffles e Pepsi – relata como uma das mais tradicionais empresas americanas está adaptando sua própria organização ao mercado global. Assim que assumiu o comando da empresa, Indra começou a redesenhar a maneira como as decisões estratégicas são tomadas – incluindo cada vez mais executivos ao redor do mundo nesse processo decisório, fomentando o intercâmbio de informações entre todas as suas operações globais.

A empresa Beta inclui em sua análise estratégica a preocupação com a cultura local para administrar as outras localidades fora de sua origem. As empresas que tem origem em países pequenos sentem a necessidade de se tornar global, porque não consegue se sustentar somente no mercado de seu país, principalmente no segmento de tecnologia, que é altamente

competitivo e dinâmico, precisa saber utilizar adequadamente a mão-de-obra do local onde está instalada e por isso acaba se tornando uma empresa muito mais focada nas pessoas, em trabalhos cooperativos, em não se preocupar apenas com o lucro, mas em como desenvolver a comunidade onde ela está inserida.

Segundo relatos durante a entrevista, a cultura brasileira exige uma liderança muito mais presente e um acompanhamento muito mais sistemático do que a cultura européia, por exemplo.

4.3 Empresa GAMA

A empresa Gama faz parte de uma grande corporação internacional de origem americana que nasceu em Atlanta nos Estados Unidos em 1886 e está presente em cerca de 200 países no mundo. Sua história no Brasil começa em 1943, com a inauguração da primeira fábrica brasileira na cidade do Rio de Janeiro.

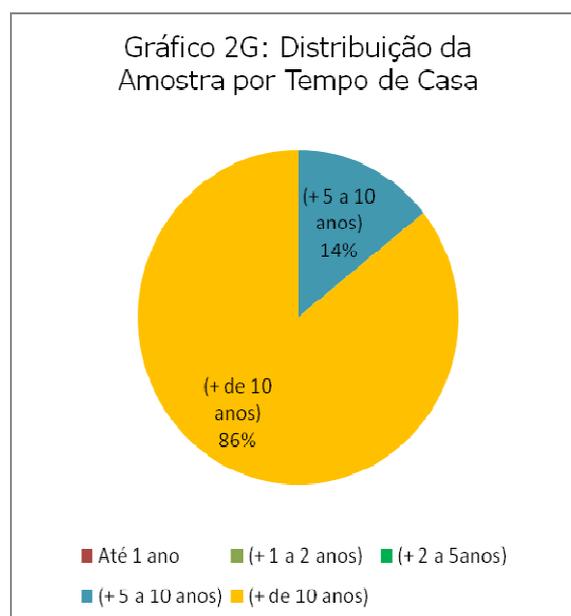
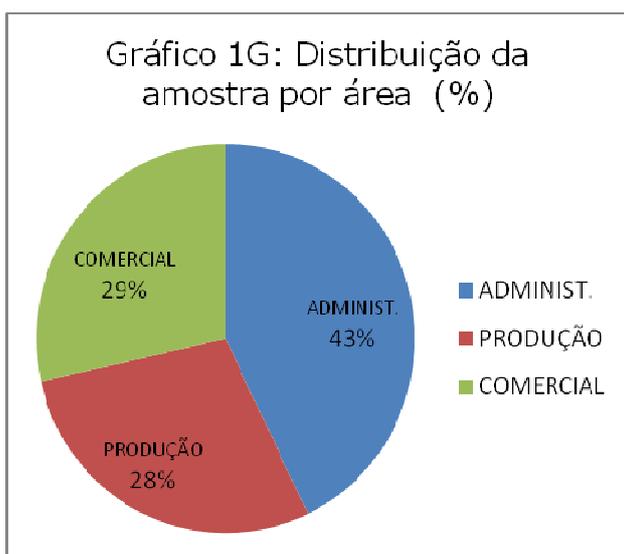
Aproximadamente 30 fábricas e 20 empresas regionais integram o grupo no Brasil com um faturamento de cerca de R\$ 8,7 bilhões. Em Manaus o grupo gera cerca de 1.550 empregos diretos.

A Fábrica de Manaus, instalada no PIM desde 1989, entretanto, é a única do grupo fabricante deste produto específico e é responsável pelo abastecimento do mercado interno e pela exportação para a Venezuela, Colômbia e Paraguai. É a terceira maior fábrica no mundo em volume de produção e o Brasil é o terceiro maior mercado de seu sistema corporativo. A operação em Manaus é totalmente interligada com o restante do sistema corporativo no Brasil e atua como um elo de uma cadeia nacional. Com um faturamento em torno de R\$ 2,44 bilhões, emprega aproximadamente 160 funcionários diretos em função da alta tecnologia de seu processo produtivo e de seu sistema de gestão da qualidade de produtos e processos organizacionais.

População e Amostra da empresa GAMA

A empresa pesquisada, na ocasião da realização do estudo, tinha aproximadamente 160 funcionários, sendo que a população alvo se restringiu a funções de liderança, onde se concentravam 12 gestores das diversas áreas da empresa. Desse modo, seguindo os procedimentos metodológicos acima explicitados, foi estabelecida a amostra que pudesse garantir a representatividade de todas as áreas da empresa (n=7). Os gráficos 1G e 2G a seguir representam a distribuição da amostra quanto a área representada na pesquisa e quanto ao tempo de casa dos pesquisados.

O Gráfico 1G mostra a distribuição dos respondentes por área em termos percentuais, onde se observa que 43% da amostra se encontra lotada na área de Administração, 29% na área Comercial e 28% na área de Produção em relação ao total amostrado na empresa Gama.



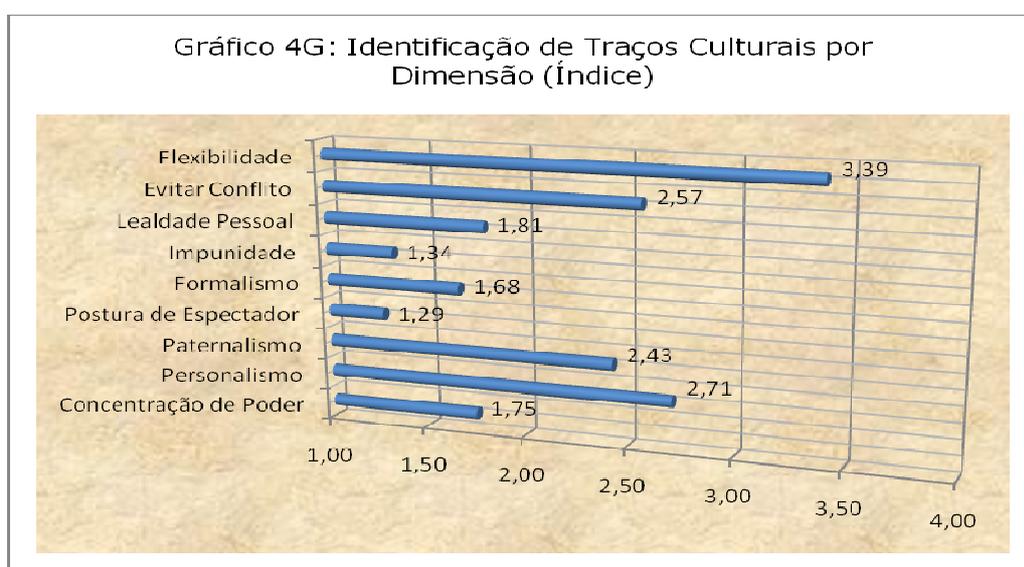
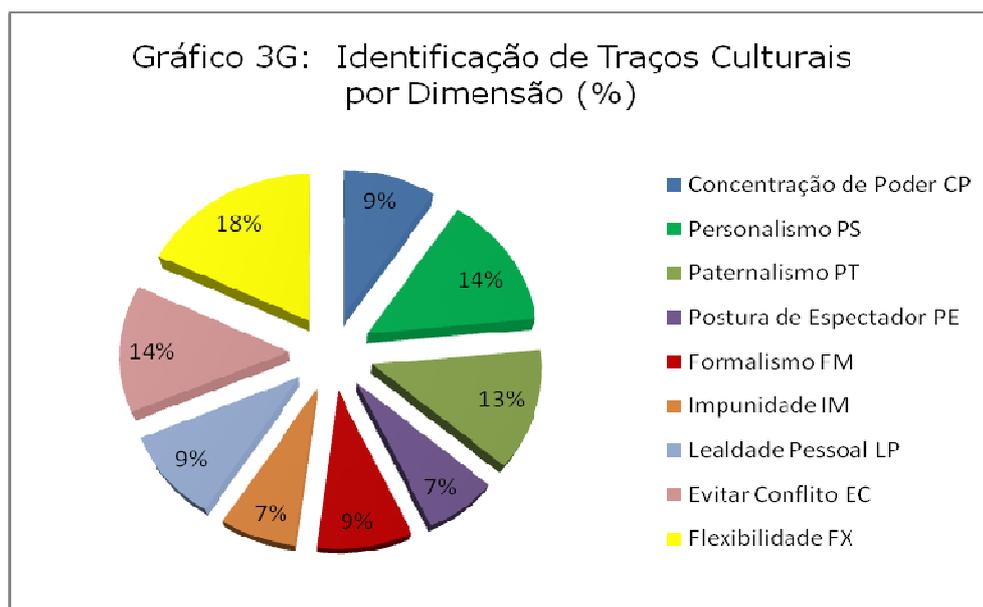
O Gráfico 2G evidencia a distribuição da amostra por tempo de casa, onde 86% dos respondentes estão na empresa a mais de 10 anos e apenas 14% a mais de 5 a 10 anos, o que demonstra que as lideranças da empresa Gama apresentam um baixo nível de rotatividade.

Resultado Geral por Dimensão Cultural da empresa GAMA

O Quadro 1G a seguir mostra a incidência dos traços culturais em cada uma das nove dimensões de acordo com o perfil atitudinal dos respondentes na empresa Gama, levando em consideração as médias de cada asserção, somando-se todas as asserções que compõem cada dimensão, obtendo-se a média geral em cada dimensão.

Quadro 1G – Índice de Traços culturais por dimensões na empresa Gama

TRAÇOS CULTURAIS (Dimensões)								
CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
1,75	2,71	2,43	1,29	1,68	1,34	1,81	2,57	3,39



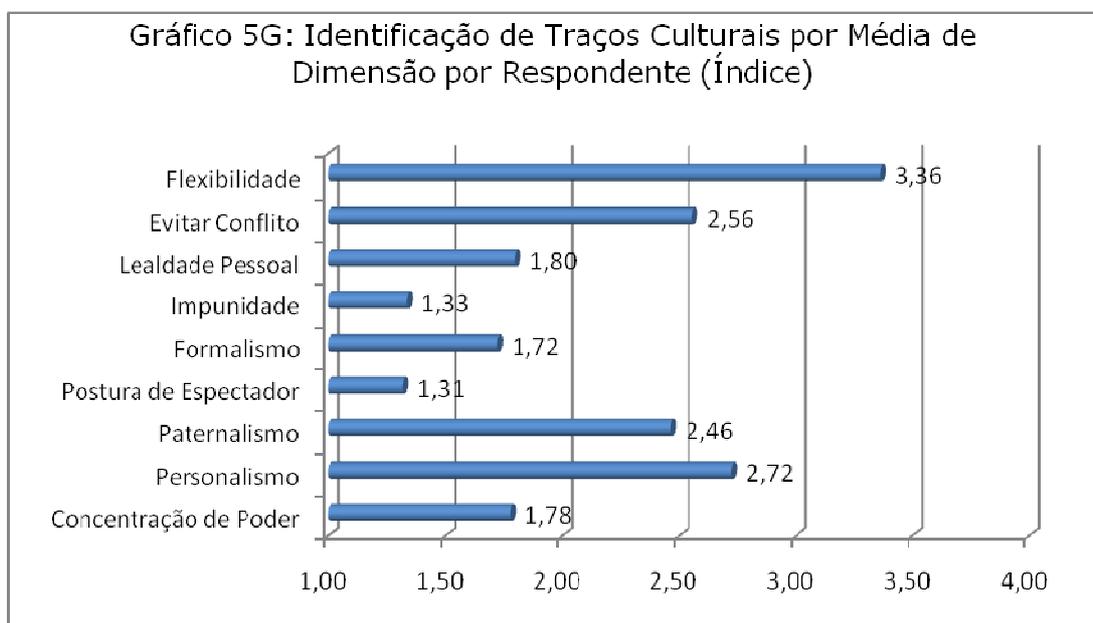
No Gráfico 3G são apresentados em termos percentuais, os traços culturais identificados por dimensão, conforme o perfil atitudinal dos gestores da empresa Gama.

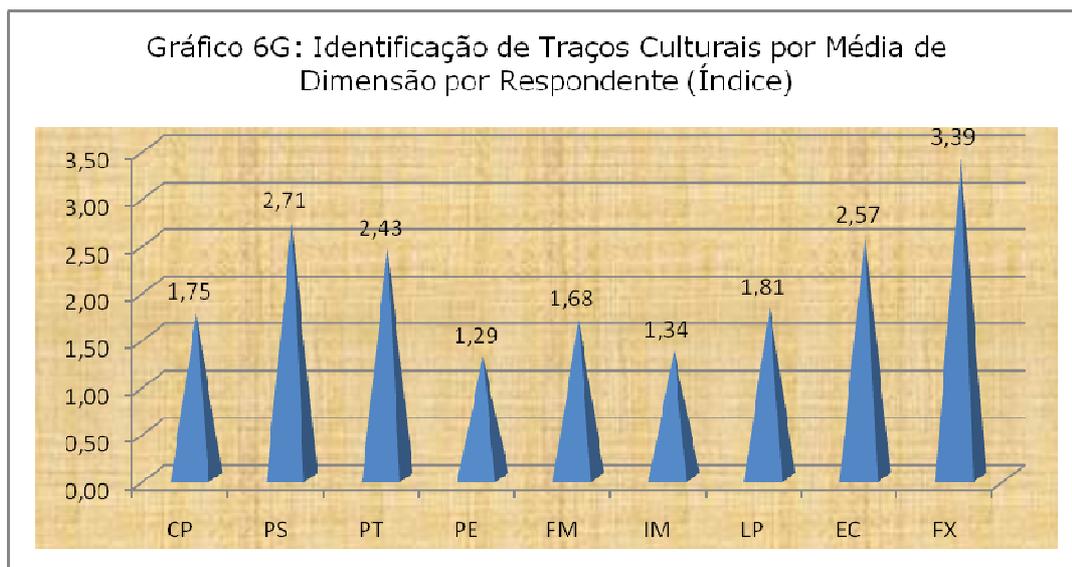
No Gráfico 4G estão demonstrados os índices dos traços culturais por dimensão, onde nota-se que apenas a dimensão Flexibilidade (3,39) encontra-se na zona de alta predominância, sendo que as demais encontram-se na zona de pequena (índices de 1,0 a 1,99) e média (índices de 2,0 a 2,99) predominância no contexto da cultura organizacional da empresa Gama.

Quadro 2G – Média de Dimensão por Respondente e grupos pesquisados na empresa Gama

Grupos Pesquisados	DIMENSÕES POR GRUPOS PESQUISADOS								
	CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
	Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
ADM	1,58	2,67	2,22	1,11	1,42	1,40	1,89	2,67	3,58
PROD	2,13	2,25	2,33	1,67	1,63	1,50	1,33	3,00	3,38
COM	1,63	3,25	2,83	1,17	2,13	1,10	2,17	2,00	3,13
Geral	1,78	2,72	2,46	1,31	1,72	1,33	1,80	2,56	3,36

No Quadro 2G são apresentados os índices relativos a média obtida por dimensão cultural por grupos pesquisados na empresa Gama. Os dados foram estratificados conforme a lotação dos respondentes na empresa e levaram em consideração as médias de cada dimensão por respondente, os quais serviram de base para a análise dos resultados da pesquisa conforme demonstrado nos gráficos seguintes.

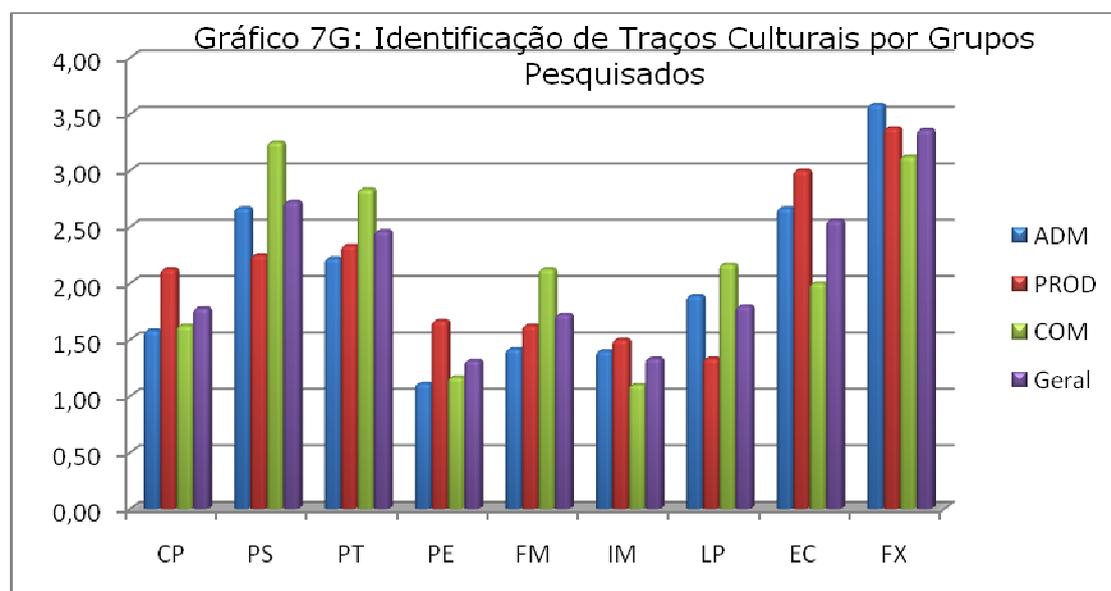




Da análise dos Gráficos anteriores (5G e 6G) que representam o perfil atitudinal dos respondentes da empresa Gama, fica evidenciado que a dimensão com maior predominância é a Flexibilidade com 3,39 e a de menor predominância é a Postura de Espectador com 1,29.

Resultados da empresa GAMA por Grupos Pesquisados

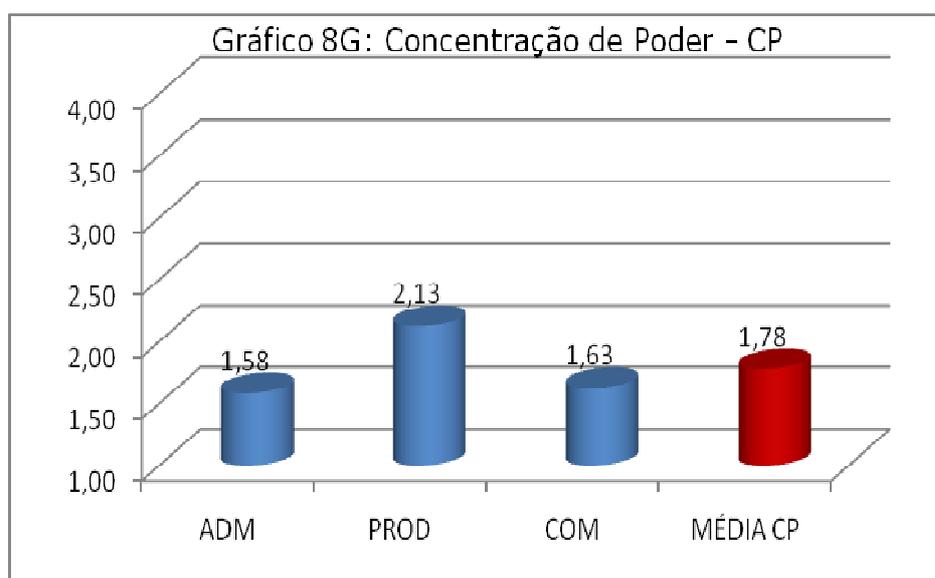
Com o objetivo de estratificarmos os dados, fornecendo uma base de análise mais aprofundada, apresentamos no Gráfico 7G a seguir, os resultados por grupos pesquisados na empresa Gama que foram divididos segundo os departamentos representados na amostra. Os respondentes foram agrupados segundo o tempo de permanência na empresa e o respectivo setor de lotação.



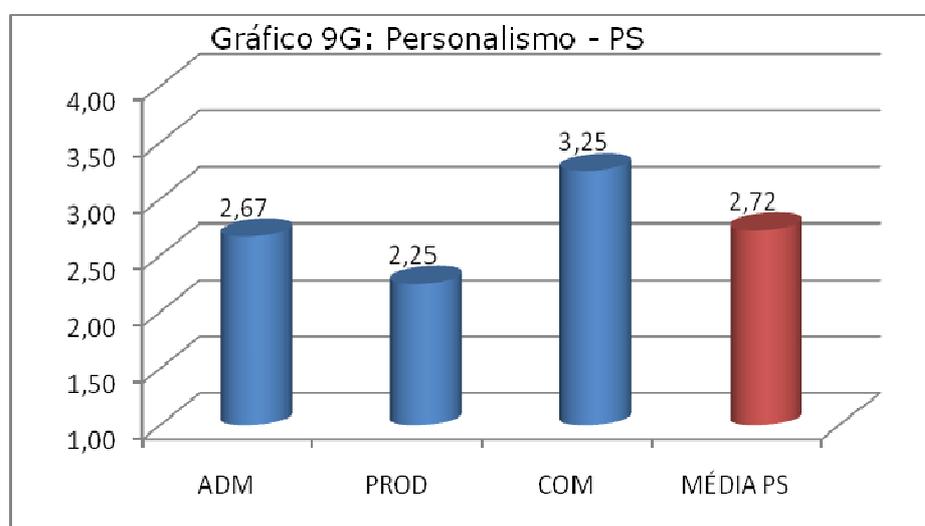
Resultados da empresa GAMA por Grupos e Dimensões pesquisadas

Com o objetivo de facilitar a análise dos resultados, a seguir encontra-se sequencialmente representadas nos gráficos 8G a 16G as nove dimensões da cultura, estando a amostra estratificada segundo sua área de atuação na empresa.

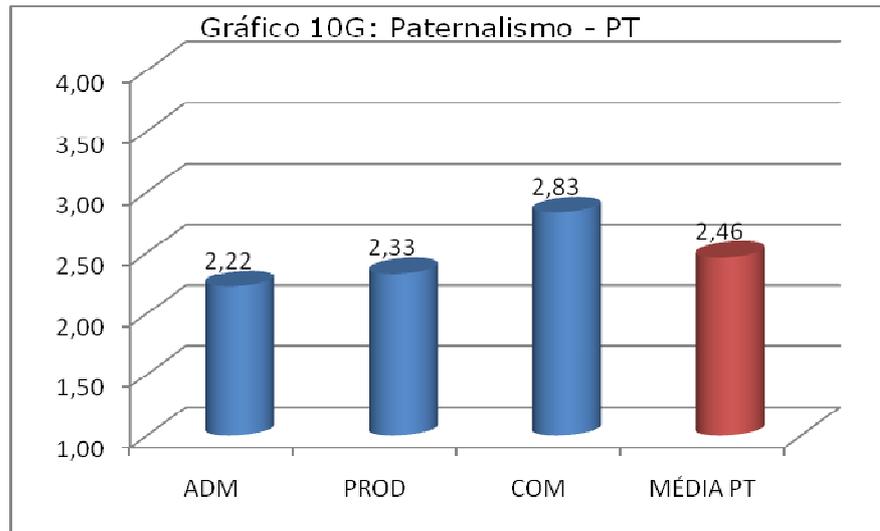
Concentração de Poder (CP) = Asserções: 1,10,28 e 46



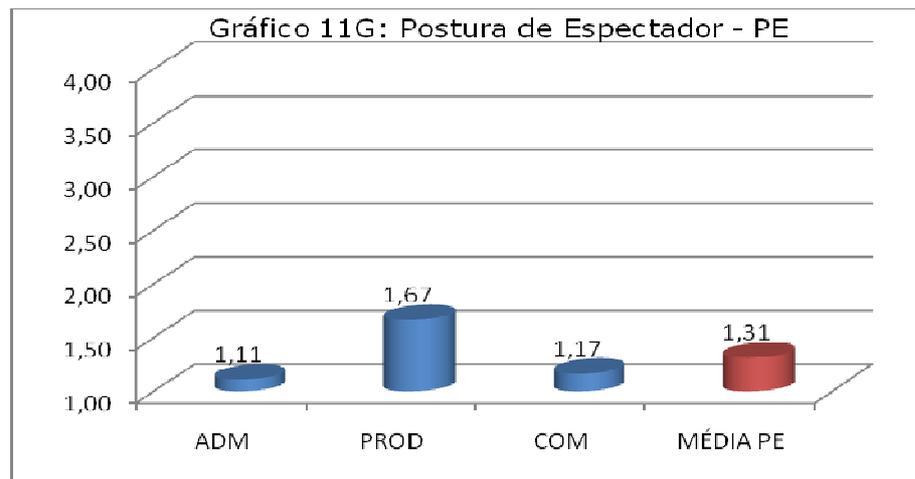
Personalismo (PS) = Asserções: 2 e 20



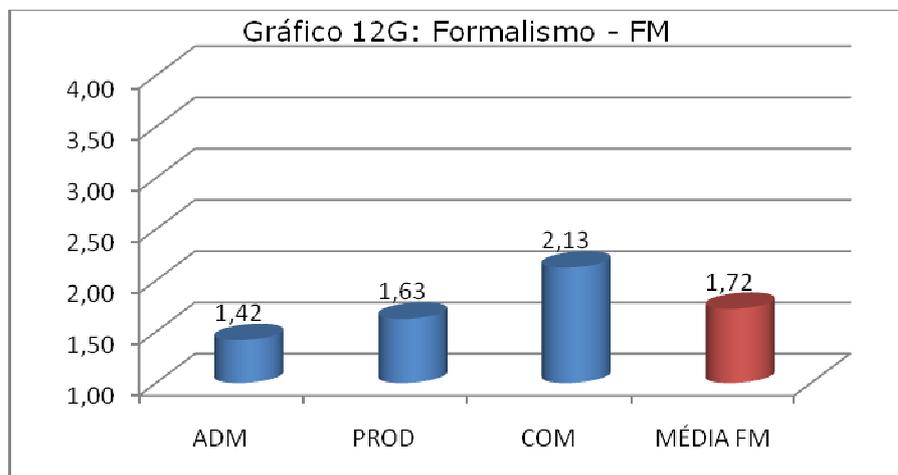
Paternalismo (PT) = Asserções: 3,12 e 21



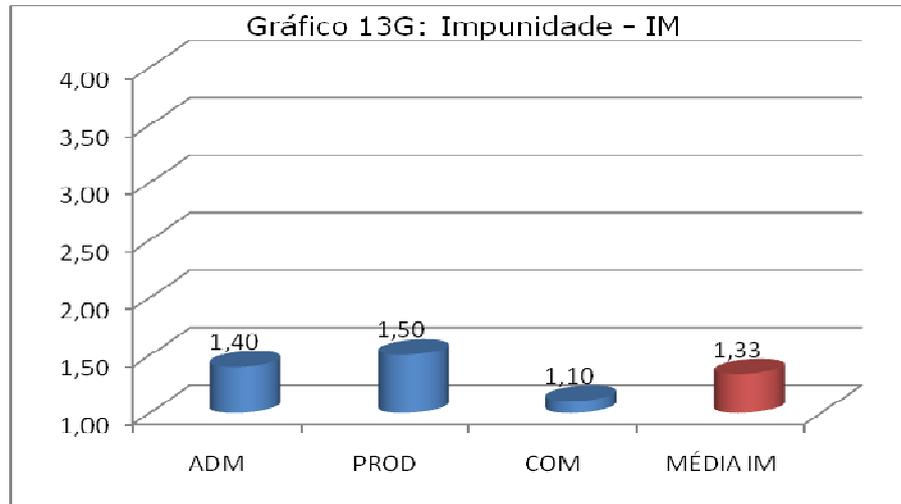
Postura de Espectador (PE) = Asserções: 4, 22 e 40



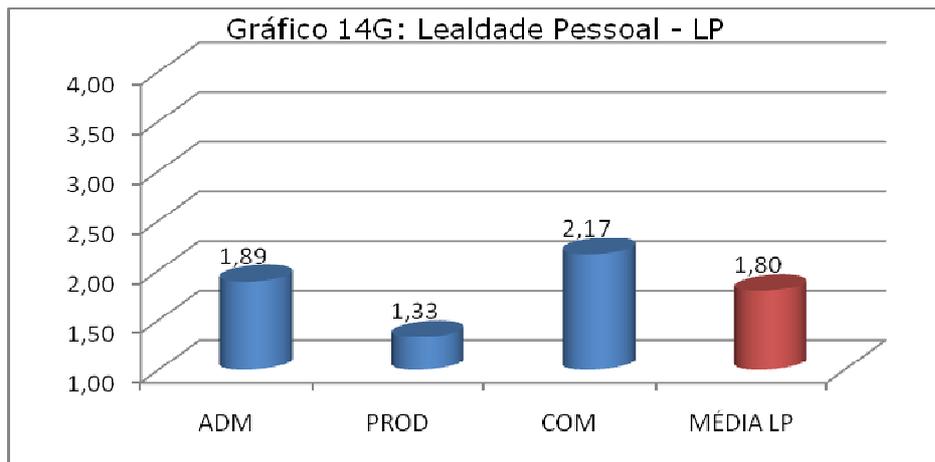
Formalismo (FM) = Asserções: 5, 23, 41 e 50



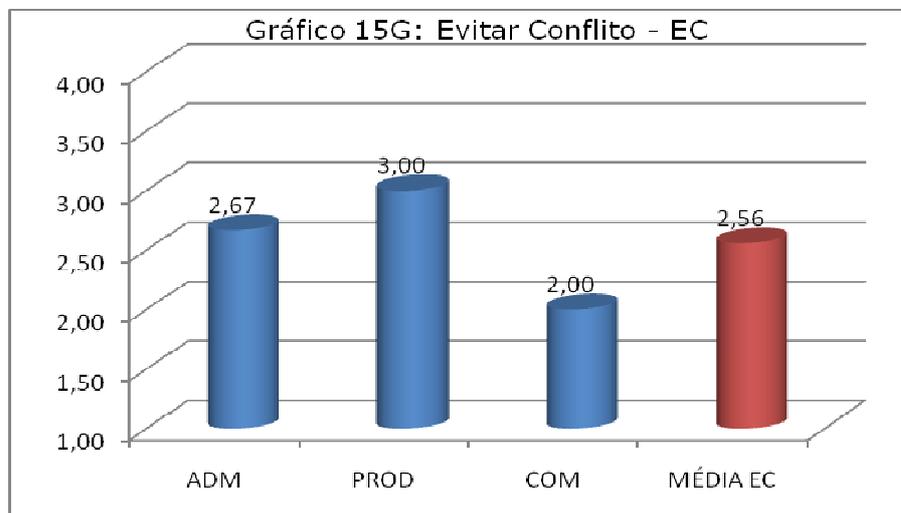
Impunidade (IM) = Asserções: 6, 24, 33 e 51



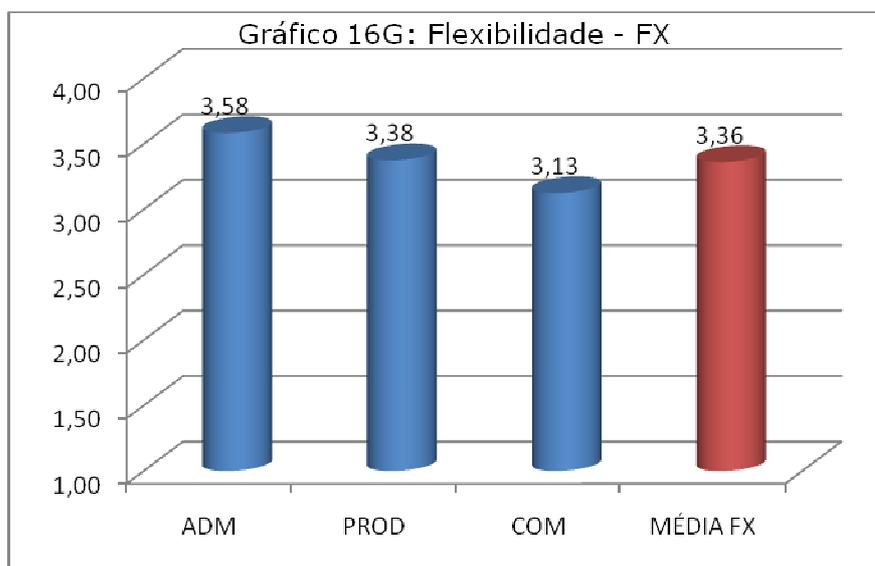
Lealdade Pessoal (LP) = Asserções: 7, 34 e 52



Evitar Conflito (EC) = Asserção 44



Flexibilidade (FX) = Asserções: 18, 27, 36 e 54



Tendências na Análise Estratégica da empresa GAMA

Como complemento do instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o Diretor Geral da unidade fabril, com o Gerente de Excelência Operacional e Produção e com a Gerente de Recursos Humanos, representantes envolvidos no processo de formulação da estratégia da empresa.

Após a análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas, pode-se perceber que a empresa pesquisada não tem como prática a participação da planta de Manaus na concepção da estratégia global da Companhia. O processo de planejamento em nível estratégico ocorre de forma centralizada na matriz da Corporação. A planta em Manaus recebe a estratégia global e tem a incumbência de fazer os desdobramentos nos vários níveis organizacionais da planta de forma a reunir as lideranças locais para proceder ao planejamento tático e operacional (o que na empresa é chamado de *bussines plain*) visando alinhar a operação para atender a estratégia da Companhia.

A corporação estabelece cinco pilares estratégicos sobre os quais estipula os objetivos e metas que devem ser cascadeados e disseminados por toda a organização em seus diversos segmentos. No caso da Fábrica de Manaus, são seguidos os mesmos objetivos traçados para

as fábricas da América Latina. Durante sua execução, o plano estratégico poderá sofrer alterações ou modificações em função de desvios ou contingências ocorridas após o fechamento do plano estratégico inicial, entretanto o processo de revisão formal ocorre anualmente.

A empresa segue como modelo para a construção de seu planejamento a metodologia “as quatro disciplinas da execução” da Franklin Covey – empresa global especializada em fornecer consultoria e treinamentos corporativos. A metodologia fornece quatro diretrizes claras que visam assegurar às equipes objetividade e senso prático na execução. Para acompanhamento dos indicadores é utilizado o *Balanced Score Card* (BSC). A empresa não se utiliza de consultoria especializada no seu processo de planejamento, as atividades são executadas por recursos humanos internos que foram devidamente treinados na metodologia.

A planta em Manaus é considerada puramente operacional e não influencia nas definições estratégicas. A empresa está estruturada de uma forma bastante segmentada e as funções de cada divisão são restritas especificamente a sua área de atuação. Por exemplo, caso seja percebida pela planta em Manaus, alguma demanda diferente da planejada, no gosto do consumidor local, essa informação, independentemente do “*bussines plain*” é repassada ao gerente de produto no Brasil para que seja avaliada e tomada as ações cabíveis, entretanto, este processo, embora tenha iniciado na planta de Manaus, não recebe *feedback* sobre etapas futuras a não ser que a Corporação decida produzir o produto em estudo na unidade fabril de Manaus, quando então será repassada as novas especificações do produto para entrar em linha de produção.

Este processo formal de planejamento começou a ocorrer na planta de Manaus há aproximadamente três anos e embora a unidade não seja diretamente envolvida na concepção da estratégia global, a prática do *bussines plain* para atender essa estratégia, segundo relato dos entrevistados, têm contribuído para melhorar o nível de maturidade dos colaboradores com relação ao entendimento do negócio e de suas metas individuais e coletivas, fazendo com que sintam-se mais informados e mais parte da equipe.

Em relação a consideração da cultura organizacional local quando da análise estratégica, a empresa pesquisada não empreende muitos esforços neste sentido. Segundo relatos na entrevista, a empresa está determinada a massificar um processo de padronização do “como fazer” em todas as plantas, inclusive padronizando ambientes, como salas de reuniões e dias de celebrações, por exemplo. Trata-se de uma grande organização multinacional, com conexões organizacionais bastante complexas, envolvendo processos

compartilhados entre várias plantas, como ocorre com o processo de aquisição, onde o comprador que está em Manaus pode comprar pra toda a América Latina, e vice-versa, além de pessoas trabalhando remotamente (virtual) o que possibilita uma grande interação cultural e exige um alto investimento em tecnologia. Talvez em função de toda essa complexidade de conexões, a empresa tende a tentar manter, o tanto quanto possível, sua cultura de origem nas plantas espalhadas pelo mundo.

4.4 Empresa ÔMEGA

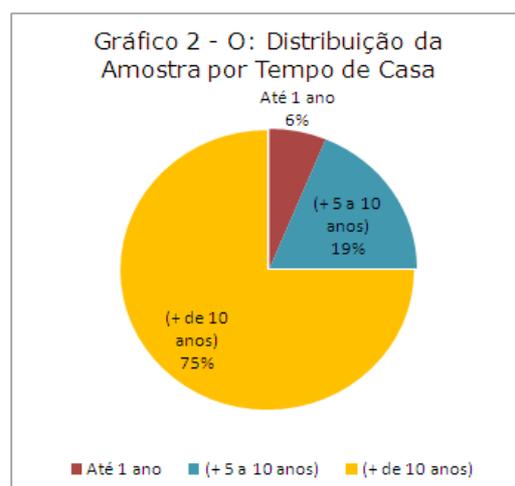
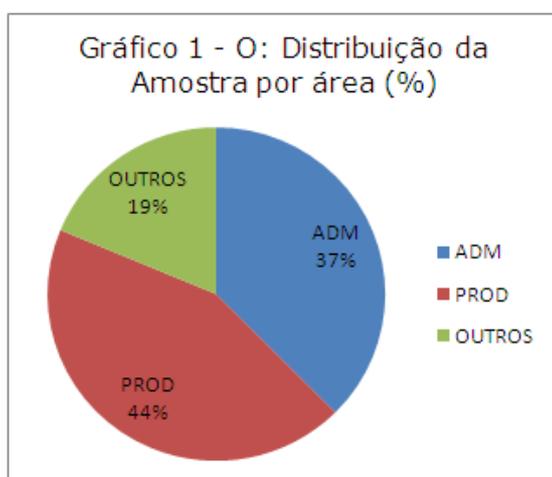
A empresa Ômega pertence a uma corporação multinacional japonesa do segmento de eletroeletrônicos e iniciou suas atividades no Brasil em 1970, inaugurando sua unidade no Pólo Industrial de Manaus – PIM em 1972. Atuando em um mercado altamente competitivo produz anualmente uma média de nove milhões de unidades.

A Fábrica de Manaus é responsável pelo abastecimento do mercado interno, ou seja, as indústrias instaladas no PIM que utilizam seus produtos como componentes, pela exportação para clientes nos Estados Unidos, Europa e Ásia e também pelo abastecimento das Assistências Técnicas no Brasil.

No período em que se desenvolveu este estudo, a Fábrica de Manaus tinha aproximadamente 250 funcionários sendo que destes, 16 exerciam funções de liderança.

População e Amostra da empresa ÔMEGA

A empresa pesquisada, na ocasião da realização do estudo, tinha aproximadamente 250 funcionários, entretanto a população alvo se restringiu a funções de liderança, onde se concentravam 20 gestores das diversas áreas da empresa. Desse modo, seguindo os procedimentos metodológicos já explicitados, foi estabelecida a amostra que pudesse garantir a representatividade de todas as áreas da empresa (n=16). Os gráficos 1-O e 2-O a seguir representam a distribuição da amostra quanto a área representada na pesquisa e quanto ao tempo de casa dos pesquisados.



O Gráfico 1-O que apresenta percentualmente a distribuição da amostra por área mostra que 44% dos respondentes concentra-se na área de Produção, 37% na área de Administração e os 19% restantes em outras áreas (manutenção, qualidade e informática).

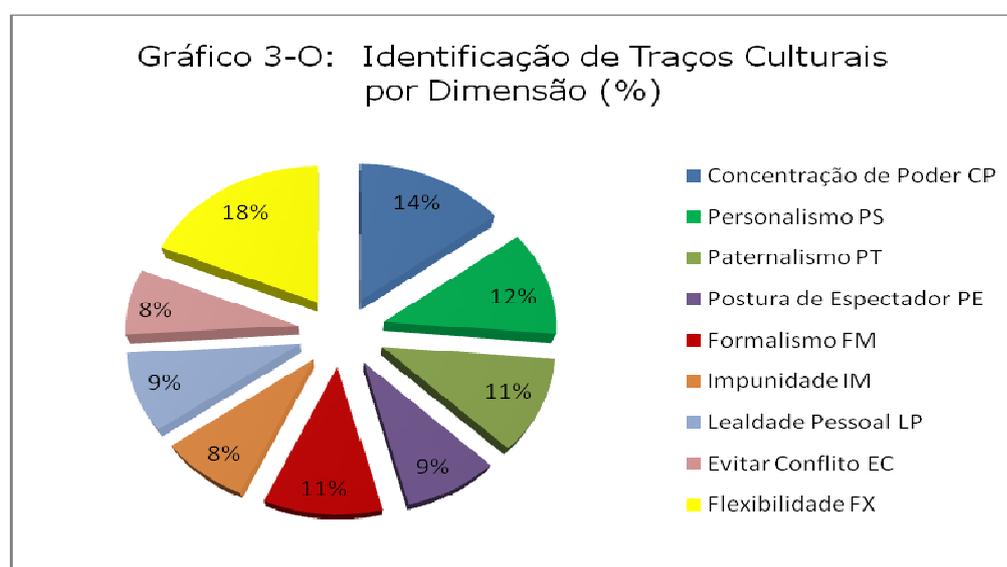
No Gráfico 2-O que apresenta a distribuição da amostra por tempo de casa, nota-se que 75% dos respondentes estão na empresa a mais de 10 anos, 19% a mais de 5 até 10 anos e apenas 6% dos respondentes estão na empresa a menos de 1 ano, demonstrando que na empresa Ômega, a rotatividade de pessoal no nível de liderança é quase inexpressiva.

Resultado Geral por Dimensão Cultural da empresa ÔMEGA

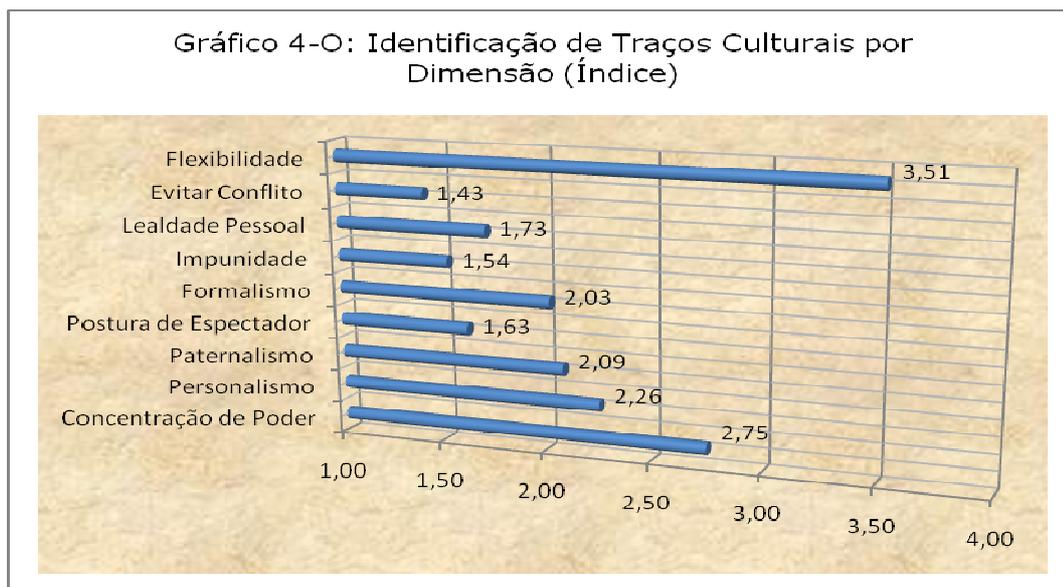
O Quadro 1-O a seguir apresenta o perfil atitudinal dos respondentes na empresa Ômega. Para se obter a média geral em cada uma das nove dimensões da cultura organizacional foi considerada a média de cada asserção, somando-se todas as asserções que compõem cada dimensão.

Quadro 1-O – Índice de Traços culturais por dimensões na empresa Ômega

TRAÇOS CULTURAIS (Dimensões)								
CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
2,75	2,26	2,09	1,63	2,03	1,54	1,73	1,43	3,51



No Gráfico 3-O são apresentados em termos percentuais, os traços culturais identificados por dimensão, conforme o perfil atitudinal dos gestores da empresa Ômega, onde nota-se que a dimensão Flexibilidade apresenta 18% de predominância sendo a de maior ocorrência enquanto que as dimensões com menor predominância são Evitar Conflito e Impunidade com apenas 8% de ocorrência.



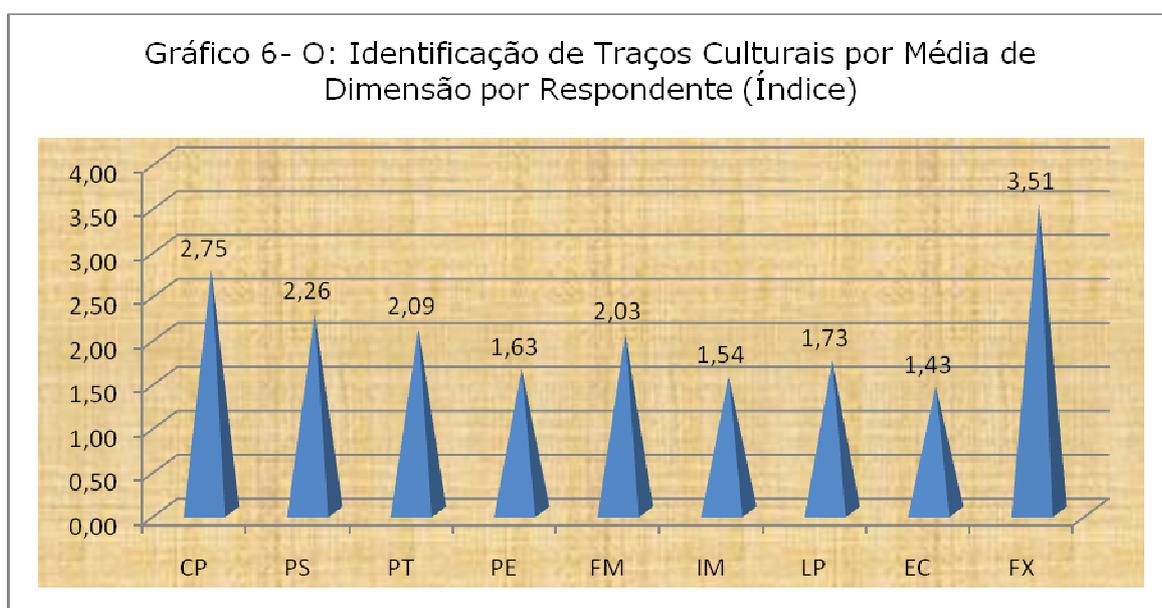
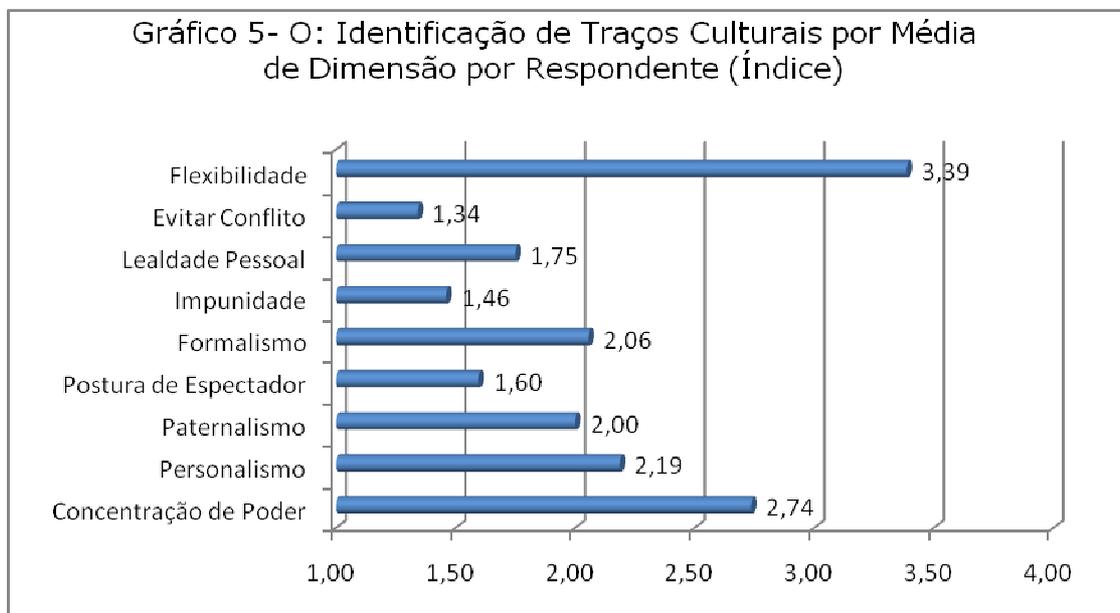
O Gráfico 4-O que apresenta a identificação dos traços culturais por dimensão estabelecido em índices, confirma a predominância na dimensão Flexibilidade (3,51) e a menor predominância nas dimensões Evitar Conflito (1,43) e Impunidade (1,54) no contexto da cultura organizacional da empresa Ômega.

Quadro 2- O – Média de Dimensão por Respondente e grupos pesquisados na empresa Ômega

	DIMENSÕES POR GRUPOS PESQUISADOS								
	CP	PS	PT	PE	FM	IM	LP	EC	FX
Grupos Pesquisados	Concentração de Poder	Personalismo	Paternalismo	Postura de Espectador	Formalismo	Impunidade	Lealdade Pessoal	Evitar Conflito	Flexibilidade
ADM	2,38	2,22	1,83	1,23	1,57	1,57	1,55	1,27	3,72
PROD	3,06	2,44	2,50	1,99	2,30	1,71	1,80	1,76	3,64
OUTROS	2,77	1,90	1,67	1,57	2,30	1,10	1,90	1,00	2,80
Geral	2,74	2,19	2,00	1,60	2,06	1,46	1,75	1,34	3,39

O Quadro 2-O apresenta os índices da média obtida por dimensão cultural por grupos pesquisados na empresa Ômega. A estratificação dos dados foi feita com base no setor de lotação dos respondentes e levaram em consideração a média de cada dimensão por

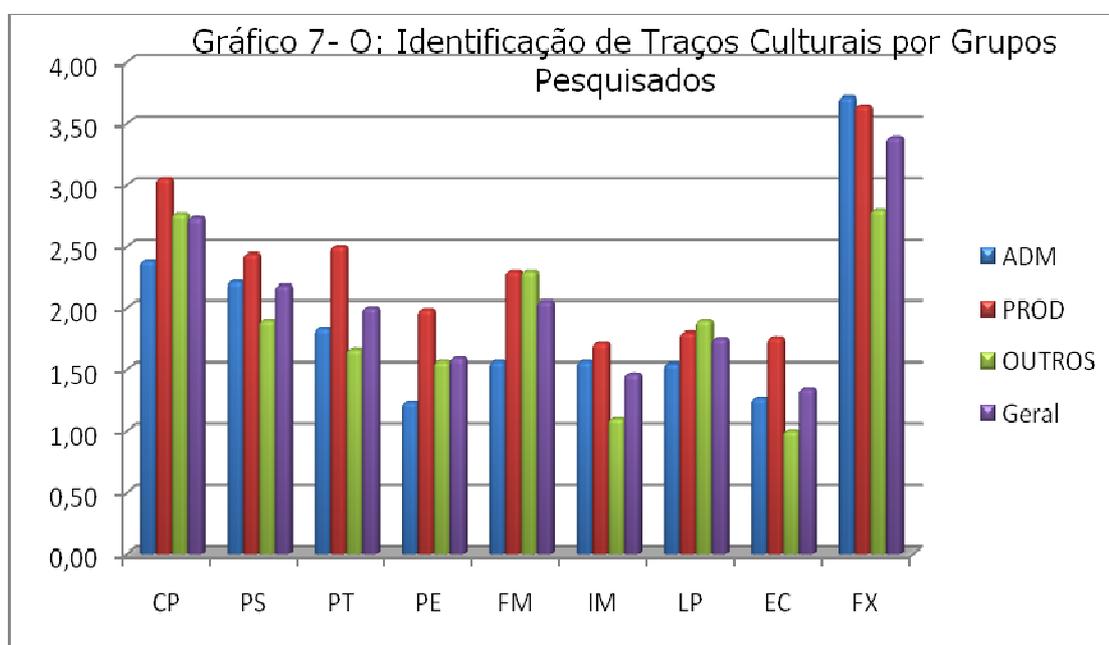
respondente. As informações constantes no Quadro em referência serviram de base para a análise dos resultados conforme demonstrado nos gráficos a seguir.



Na representação dos Gráficos 5-O e 6-O que apresentam o perfil atitudinal da empresa Ômega, fica evidente a alta predominância do traço Flexibilidade (3,51) enquanto quatro dimensões se localizam na zona de média predominância (índices de 2,0 a 2,99) e quatro se localizam na zona de pequena predominância (índices de 1,0 a 1,99).

Resultados da empresa ÔMEGA por Grupos Pesquisados

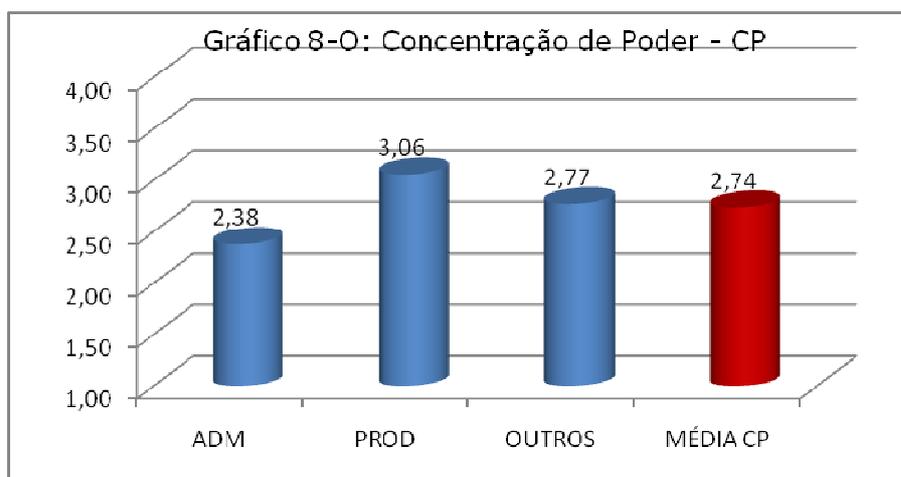
Com o objetivo de fornecer melhor base para análise, apresentamos a seguir os resultados por grupos pesquisados segundo os departamentos representados na amostra. Para tanto, os respondentes foram agrupados segundo o setor de lotação na empresa, sendo que, foram agrupados em “outros” os setores de manutenção, qualidade e informática cujos respondentes optaram por não identificar o setor.



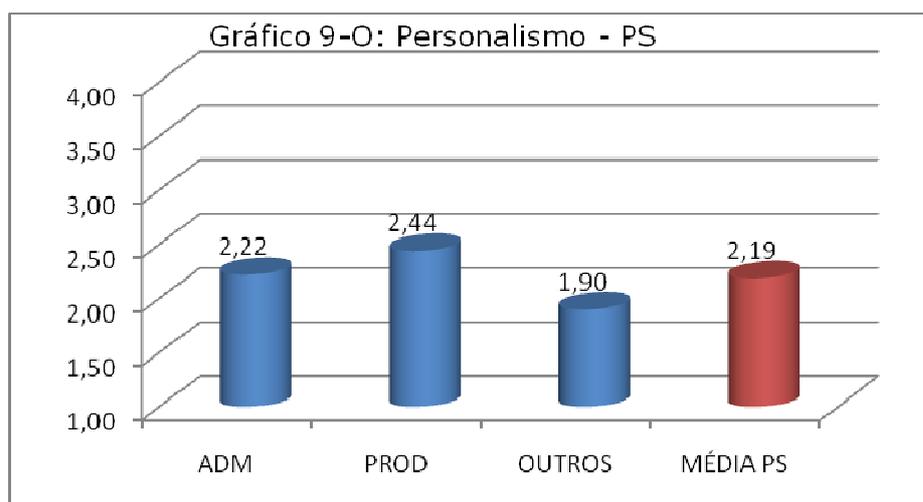
Resultados da empresa ÔMEGA por Grupos e Dimensões pesquisadas

Para facilitar a análise dos resultados, estão sequencialmente representadas nos gráficos 8-O a 16-O as nove dimensões da cultura onde os respondentes foram agrupados, em cada uma delas, segundo sua área de atuação na empresa Ômega.

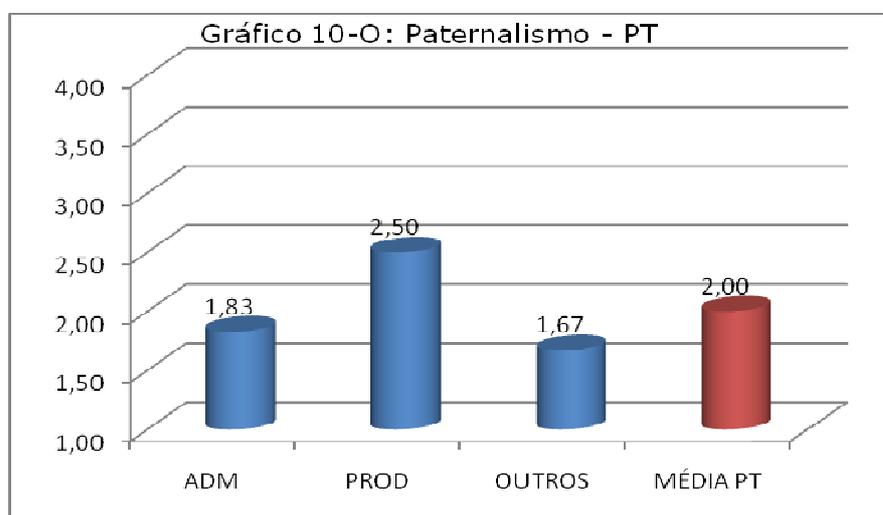
Concentração de Poder (CP) = Asserções: 1,10,28 e 46



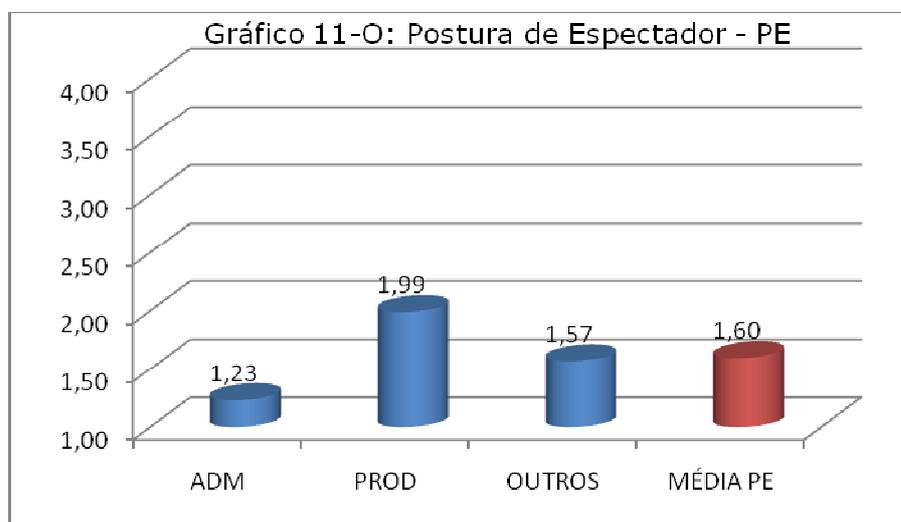
Personalismo (PS) = Asserções: 2 e 20



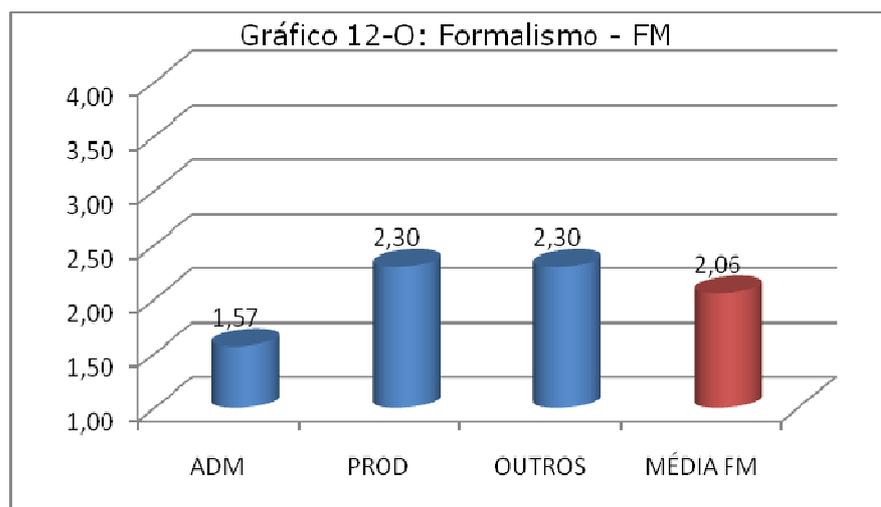
Paternalismo (PT) = Asserções: 3,12 e 21



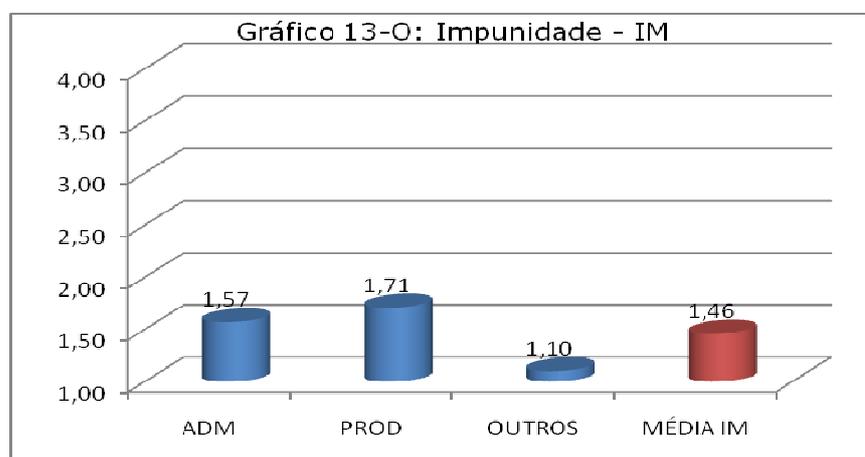
Postura de Espectador (PE) = Asserções: 4, 22 e 40



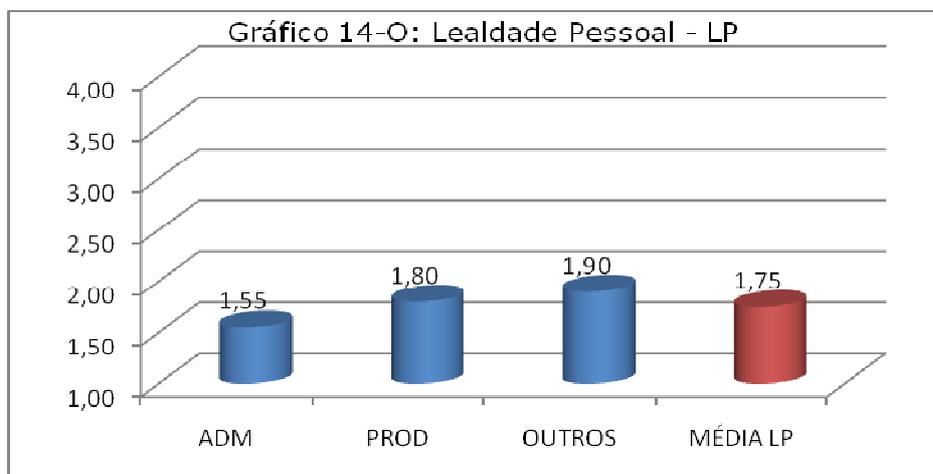
Formalismo (FM) = Asserções: 5, 23, 41 e 50



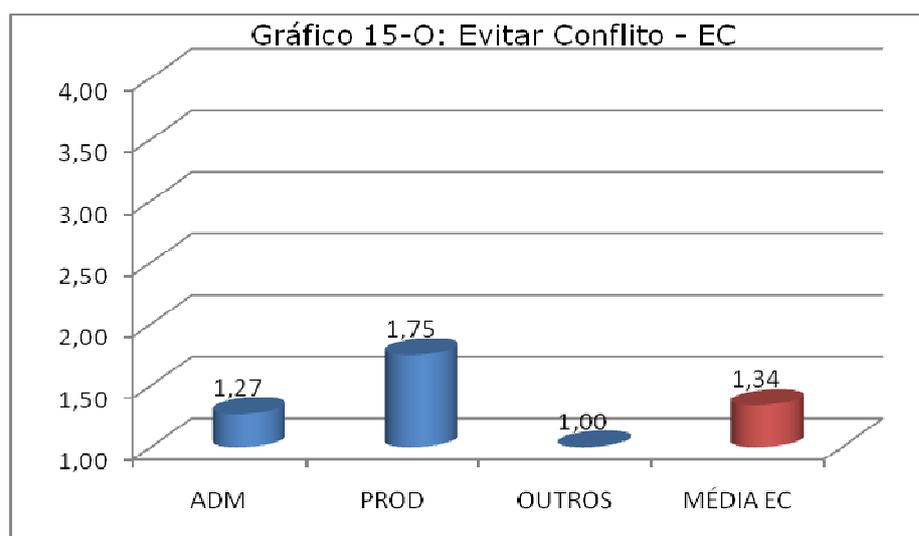
Impunidade (IM) = Asserções: 6, 24, 33 e 51



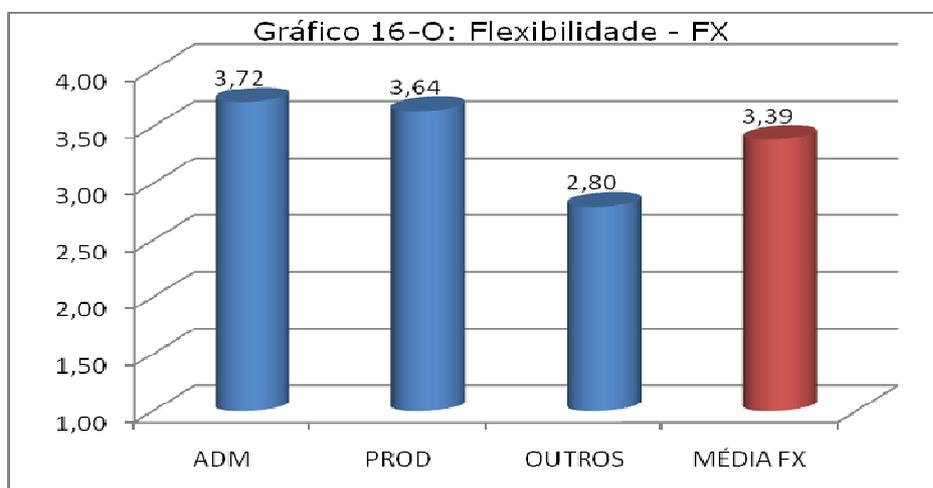
Lealdade Pessoal (LP) = Asserções: 7, 34 e 52



Evitar Conflito (EC) = Asserção 44



Flexibilidade (FX) = Asserções: 18, 27, 36 e 54



Tendências na Análise Estratégica da empresa ÔMEGA

Após a análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas pode-se evidenciar que a empresa pesquisada, não tem como prática a participação ativa na definição da estratégia global da Corporação a qual faz parte. A estratégia já vem definida da matriz e é repassada a Diretoria da unidade em Manaus que procede ao processo de comunicação aos demais gestores e inicia o planejamento tático e operacional, traçando objetivos e metas setoriais com foco a atender as linhas estratégicas globais.

Neste sentido, pôde-se verificar que a empresa tem adotado uma estratégia de relacionamento de médio e longo prazo com seus principais fornecedores, estabelecendo parcerias operacionais com grandes empresas asiáticas, que fornecem peças e insumos necessários à produção de determinada linha de produto local.

Essa prática tem possibilitado a absorção de novas tecnologias utilizadas no ambiente fabril, facilitando o gerenciamento da rotina da operação uma vez que a quantidade de fornecedores é pequena, facilitando a comunicação e dando uma grande agilidade ao processo produtivo.

Um outro grupo de fornecedores que merece o foco da atenção da empresa quando da formulação da estratégia, são as indústrias instaladas no PIM que é responsável pelo fornecimento de insumos básicos importantes ao processo produtivo.

Por atuar em um nicho de mercado altamente competitivo, onde compete com concorrentes diretos, também com base em território brasileiro, além de outros igualmente importantes no mercado internacional, a empresa analisa constantemente este cenário de volatilidade em relação a liderança do mercado no segmento em que atua e leva isto em consideração em sua análise estratégica para manter-se bem posicionada no *ranking*.

Após o recebimento das diretrizes estratégicas e a definição na planta de Manaus dos objetivos e metas para garantir o seu atendimento, a empresa se utiliza de indicadores de desempenho para o monitoramento do plano estratégico. Adota índices relacionados a custos, produtividade, qualidade, logística e gestão de pessoas.

A divulgação desses indicadores é feita através de quadros de avisos que podem ser facilmente visualizados pelos colaboradores e desta forma podem acompanhar o desempenho do processo e das metas estabelecidas.

5. RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS CONSOLIDADOS

No capítulo anterior foram apresentados os resultados individualizados por empresa pesquisada. Para facilitar a base de análise geral do estudo, neste capítulo, serão apresentados os resultados consolidados, de forma que se possa comparar o perfil atitudinal entre as empresas e estabelecer parâmetros para a análise dos resultados, levando em consideração a origem de cada uma e a predominância dos traços culturais identificados conforme a Tabela 6 a seguir.

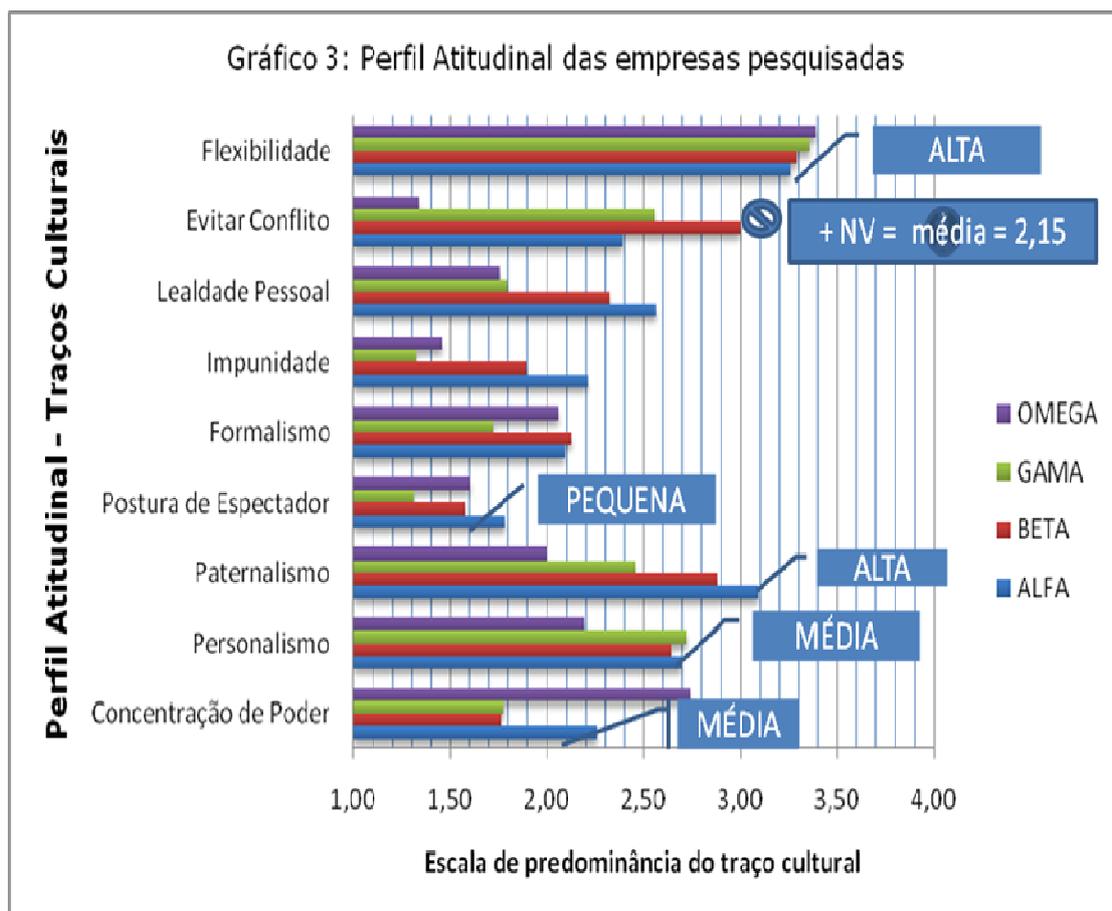
5.1 Resultados consolidados das empresas pesquisadas

Na Tabela 6 são exibidos os dados consolidados das quatro empresas participantes deste estudo, onde são evidenciados os índices obtidos em cada uma das nove dimensões culturais e o respectivo percentual de predominância do traço com a indicação da origem da empresa.

Tabela 6 - Perfil atitudinal das empresas pesquisadas conforme a escala de predominância

Origem da empresa	➔ Nacional	Europeia	Americana	Asiática	Predominância do traço cultural (%)				
Dimensões culturais	Sigla	ALFA	BETA	GAMA	ÔMEGA	ALFA	BETA	GAMA	ÔMEGA
Concentração de Poder	CP	2,26	1,76	1,78	2,74	MEDIA(56%)	BAIXA(44%)	BAIXA(45%)	MEDIA(68%)
Personalismo	PS	2,69	2,64	2,72	2,19	MEDIA(67%)	MEDIA(66%)	MEDIA(68%)	MEDIA(55%)
Paternalismo	PT	3,09	2,88	2,46	2,00	ALTA(77%)	MEDIA(72%)	MEDIA(62%)	MEDIA(50%)
Postura de Espectador	PE	1,79	1,58	1,31	1,60	BAIXA(45%)	BAIXA(39%)	BAIXA(33%)	BAIXA(40%)
Formalismo	FM	2,09	2,13	1,72	2,06	MEDIA(52%)	MEDIA(53%)	BAIXA(43%)	MEDIA(51%)
Impunidade	IM	2,21	1,90	1,33	1,46	MEDIA(55%)	BAIXA(47%)	BAIXA(33%)	BAIXA(36%)
Lealdade Pessoal	LP	2,56	2,32	1,80	1,75	MEDIA(64%)	MEDIA(58%)	BAIXA(45%)	BAIXA(44%)
Evitar Conflito	EC	2,39	3,00	2,56	1,34	MEDIA(60%)	ALTA(75%)	MEDIA(64%)	BAIXA(34%)
Flexibilidade	FX	3,26	3,29	3,36	3,39	ALTA(81%)	ALTA(82%)	ALTA(84%)	ALTA(85%)

A seguir estão dispostos graficamente de forma consolidada os resultados obtidos após a tabulação dos dados coletados na pesquisa de campo (Gráfico 3).



Na tabela 6 e gráfico 3 anteriormente mencionados, verifica-se que a dimensão “Flexibilidade” apresentou-se com a média em todas as empresas pesquisadas, na zona de alta predominância, ou seja, com índices variando entre 3,0 a 4,0.

Em contrapartida, a dimensão “Postura de espectador” ficou na zona de pequena predominância, com índices médio variando entre 1,0 e 1,99 em todas as empresas pesquisadas.

Igualmente a dimensão “Personalismo” apresentou-se na zona de média predominância em todas as empresas pesquisadas, com média variando entre 2,0 e 2,99.

A dimensão “Concentração de poder” apresentou-se com média predominância nas empresas Alfa (nacional) e Ômega (asiática) com média variando entre 2,0 e 2,99 e com baixa predominância nas empresas Beta (européia) e Gama (americana).

A dimensão “Paternalismo” apresentou-se com alta predominância na empresa Alfa (nacional) com perfil atitudinal variando entre 3,0 a 4,0 e com média predominância nas

empresas Beta (européia), Gama (americana) e Ômega (asiática), sendo que nesta última registrou-se o menor índice deste traço entre as empresas pesquisadas.

Na dimensão “Formalismo evidenciou-se média predominância nas empresas Alfa (nacional), Beta (européia) e Ômega (asiática) com índices variando entre 2,0 e 2,99 e uma baixa predominância deste traço na empresa Gama (americana).

A dimensão “Impunidade” apresentou-se com média predominância somente na empresa Alfa (nacional) com índices variando entre 2,0 e 2,99 e com baixa predominância nas empresas Beta (européia), Gama (americana) e Ômega (asiática) com índices variando entre 1,0 e 1,99.

Na dimensão “Lealdade pessoal” observa-se média predominância nas empresas Alfa (nacional) e Beta (européia) com índices variando entre 2,0 e 2,99 e baixa predominância nas empresas Gama (americana) e Ômega (asiática) com índices variando entre 1,0 e 1,99.

A dimensão “Evitar conflito” apresentou-se com alta predominância na empresa Beta (européia) com média variando entre 3,0 e 4,0 entretanto, quando incluídos os dados com as asserções pertencentes a esta dimensão que não foram validadas pelo método, este índice médio cai para 2,15, ficando na zona de média predominância. Nas empresas Alfa (nacional) e Gama (americana) registrou-se média predominância com índices variando entre 2,0 e 2,99 e a empresa Ômega ficou com pequena predominância, com índices variando entre 1,0 e 1,99.

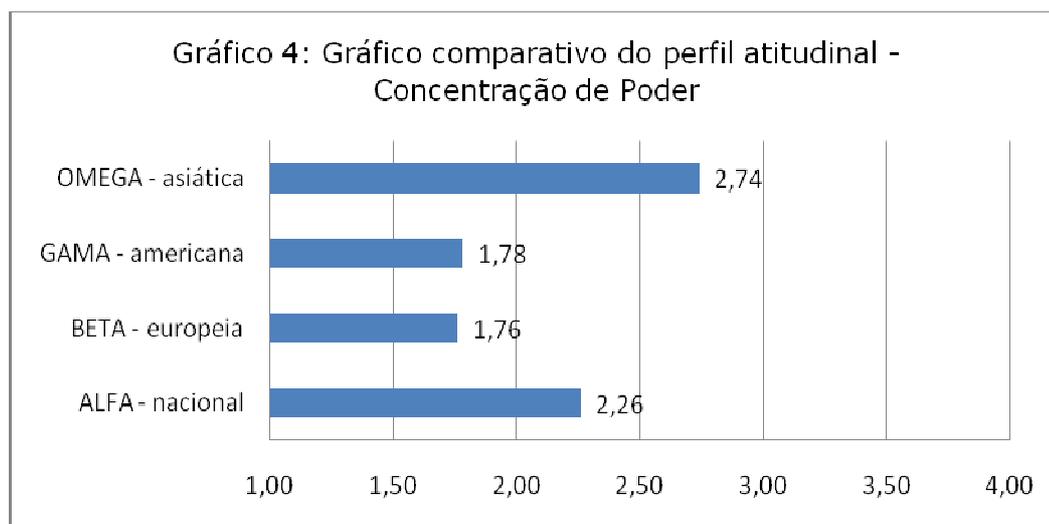
5.2 Análise dos resultados consolidados por dimensão pesquisada

Organizações são componentes indissolúveis da sociedade e da cultura que as abraçam, dessa forma, entende-se que a recorrência do referencial importado se mescla e se faz sentir – em maior ou menor medida – no ambiente organizacional, de acordo com Caldas (1994).

Neste capítulo, serão analisados os resultados consolidados para cada uma das nove dimensões culturais pesquisadas.

Concentração de Poder

O gráfico 4 evidencia o perfil atitudinal das quatro empresas pesquisadas em relação a dimensão “Concentração de poder”.



Nesta dimensão é destacado o uso do poder tradicionalista ou racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim, uma liderança baseada no poder da hierarquia/subordinação.

Conforme mencionado no capítulo 2, onde foram descritas as principais características da concentração de poder, para Motta e Caldas (2006), este comportamento está distante do modelo americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade, o que ficou corroborado pelo estudo.

Fica evidente ainda no gráfico 4 que a empresa americana e a empresa européia apresentaram os menores índices neste traço, ficando na zona de pequena predominância com índices de 1,78 e 1,76 respectivamente.

Na empresa nacional e asiática, o traço encontra-se na zona de média predominância de acordo com a pontuação das asserções que compõem a dimensão, isso demonstra a princípio que os traços nacionais podem ter reforçado a postura de concentração de poder na gestão da empresa asiática, onde normalmente prevalece a totalidade social sobre as partes mesmo com forte estratificação hierárquica (Motta & Caldas, 2006).

Nessa linha de pensamento, Barros & Prates (1996), menciona acerca de uma escala de valores chamada “índice de distância de poder” que varia de 0 a 100 pontos (100 representando alta concentração de poder em um único comando) onde, enquanto o Brasil tem 69 pontos, o Japão ficou com 54 pontos, abaixo de outros países asiáticos como Taiwan com 58 pontos e Coreia do Sul com 60 pontos e acima dos Estados Unidos com 40 pontos. Países localizados ao norte da Europa como Finlândia, Noruega, Suécia e Dinamarca são os que apresentam menores índices.

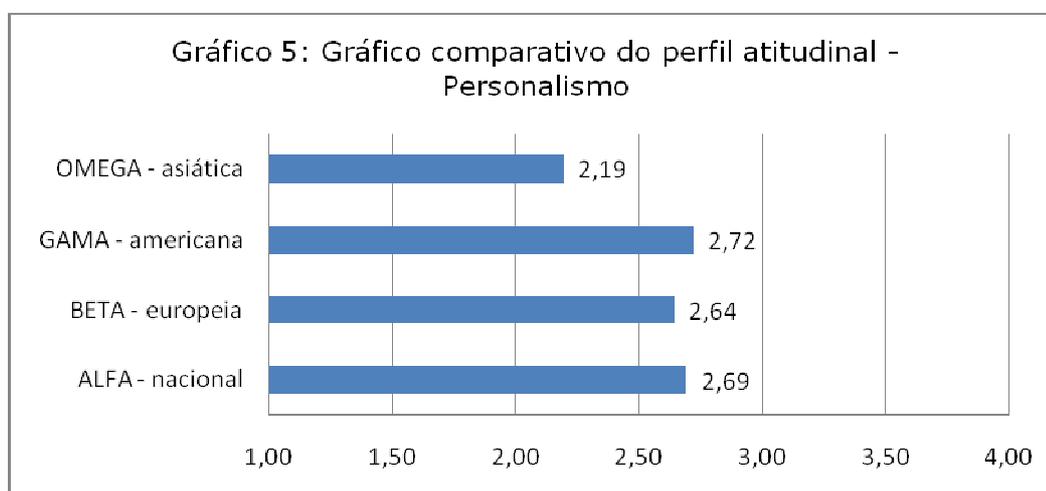
Ao se estabelecer uma comparação entre os resultados evidenciados no gráfico 4 e o índice de distância do poder anteriormente mencionado, confirma-se a mesma tendência no perfil atitudinal, uma vez que a empresa européia e americana apresentaram índices de menor predominância no traço, enquanto que a empresa asiática e nacional ficaram na zona de média predominância.

No geral, nenhuma das empresas pesquisadas apresentou índices na zona de alta predominância nesta dimensão, muito embora seja um traço bastante marcante da cultura nacional, estando o Brasil em 14º. lugar, com 69 pontos no *ranking* da concentração de poder e de valorização da hierarquia, de acordo com Barros & Prates (1996).

Este resultado pode ser considerado como um aspecto bastante positivo e pode significar que houve influência da cultura americana, asiática e européia na cultura nacional, justificando o fato de que mesmo sendo um traço bastante marcante da nossa cultura, nos ambientes organizacionais de sincretismo cultural pesquisados, a predominância do traço se manteve nas zonas de pequena e média predominância, demonstrando um nível de maturidade organizacional adequado às tendências do mercado global.

Personalismo

No gráfico 5 está demonstrado o perfil atitudinal das empresas pesquisadas com o objetivo de facilitar a análise comparativa em relação a dimensão “Personalismo.



No caso estudado, a dimensão encontra-se na zona de média predominância em todas as empresas pesquisadas, o que embora ainda seja positivo, já deve ser levado em consideração, principalmente se a empresa está associada a parceiros norte-americanos por exemplo. Os índices obtidos significam a prática moderada do personalismo, o que caracteriza um estilo de liderança com acentuada autoridade carismática, ou seja, os membros são levados a colocar os interesses da organização em segundo plano, sendo englobada ou fundida pela figura do líder, privilegiando o magnetismo exercido pela pessoa por meio de seu discurso ou pelo poder de suas relações ou ligações pessoais e não por sua especialização.

Barros & Prates (1996) *apud* Hofstede (1987), menciona outra dimensão cultural denominada “individualismo e coletivismo” - que explica o comportamento cultural de várias nações, com relação à forma como a sociedade busca sua integração - e pode ser aliada para efeito de análise da dimensão do Personalismo deste modelo cultural.

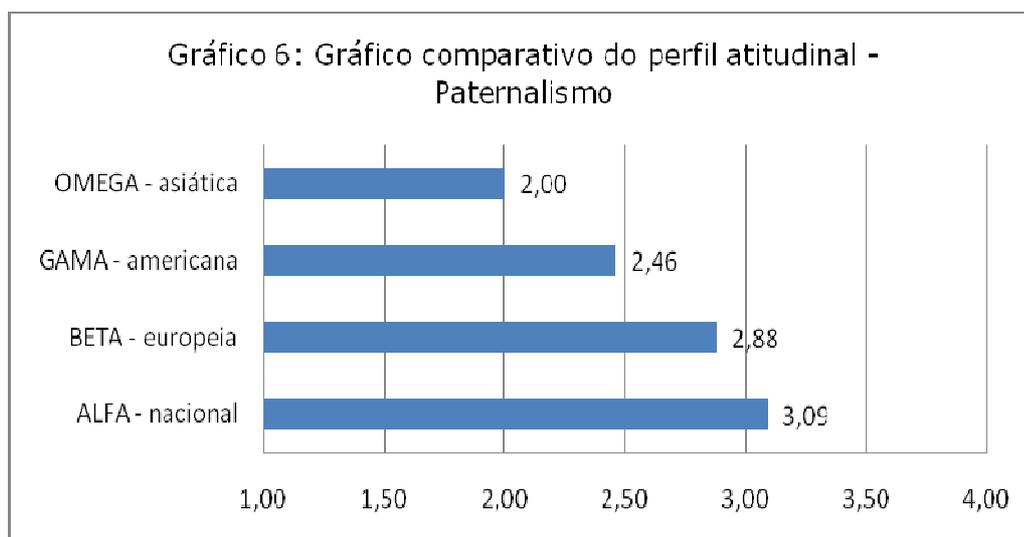
Levando-se em consideração que na dimensão “individualismo e coletivismo”, quanto maior a pontuação, mais a nação se aproxima do individualismo e quanto menor mais se aproxima do coletivismo, é apresentado um *ranking* onde o Brasil figura no 26º. lugar com 38 pontos e antes dele, o Japão em 22º. lugar com 46 pontos, países nórdicos como a Finlândia em 17º. lugar com 63 pontos e os Estados Unidos estão no topo da lista em 1º. lugar com 91 pontos.

Os resultados obtidos demonstram uma forte influência do Personalismo, traço marcante do brasileiro, nas demais culturas pesquisadas, inclusive na empresa americana, onde obteve-se o índice mais alto, embora os Estados Unidos esteja no topo da lista do individualismo.

Recomenda-se a análise desses índices para um gerenciamento da influência deste traço cultural em relação ao impacto na estratégia corporativa.

Paternalismo

O gráfico 6 evidencia comparativamente o perfil atitudinal dos sujeitos da pesquisa em relação a dimensão “Paternalismo”.



Pode-se perceber que o índice identificado nesta dimensão está na zona de alta predominância na empresa Alfa (nacional), com um índice de 3,09, o que caracteriza uma forte tendência à cultura paternalista e que pode causar dependência excessiva dos liderados em relação ao líder e uma apatia e falta de autonomia dos demais membros da equipe, podendo interferir na velocidade na tomada de decisões e consequentemente na produtividade.

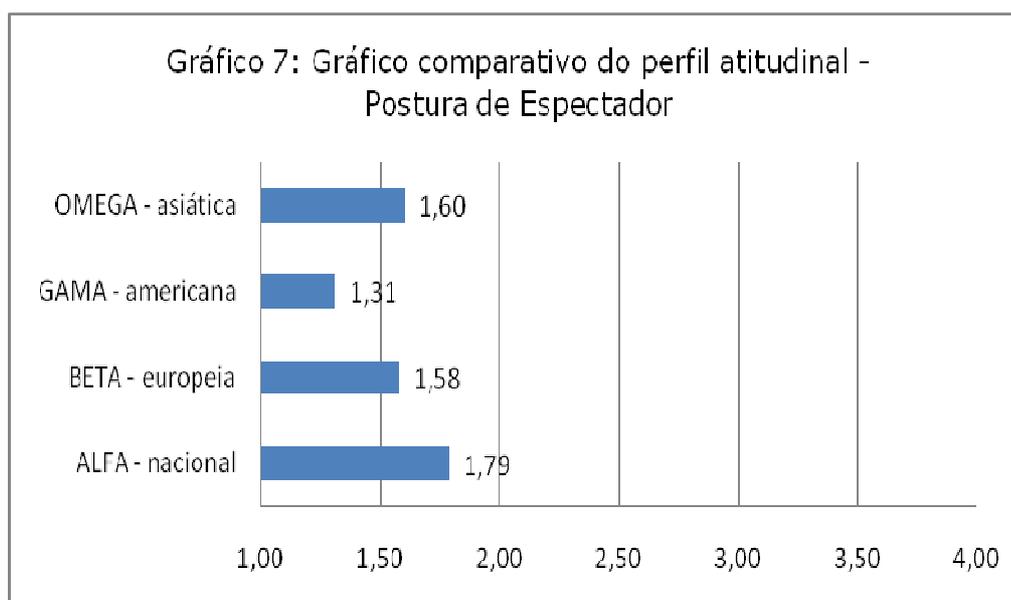
Este traço aliado a elevada concentração de poder é bastante marcante em nossa cultura, bem como na cultura japonesa e indiana, conforme menciona Barros & Prates (1996) buscando uma relação com a pesquisa de Hofstede (1987). Contudo, vale ressaltar que há diferenças qualitativas em termos de concentração de poder nesses dois países (Brasil e Japão). A estrutura de poder no Japão se caracteriza mais como uma poliarquia plena (vários

grupos que se autoregulam em termos de poder) e no Brasil o que existe é uma dependência, por vezes infantilizada, em relação ao governo. Segundo Barros & Prates (1996) isto pode ser observado no resultado de uma pesquisa realizada pela MPM Propaganda (1989) sobre o caráter nacional, onde ficou evidenciado que os brasileiros elegem como perfil adequado para sua liderança aquele que possa ser forte e centralizador e que tenha um rosto bastante personalizado ou carismático. Recomenda-se a análise mais aprofundada para um gerenciamento urgente deste aspecto em relação ao impacto na estratégia corporativa.

Nas empresa Beta (européia), Gama (americana) e Ômega (asiática) os índices se mantiveram na zona de média predominância que pode ser entendido como um fator positivo, dado a influência da cultura nacional, ressaltando que o paternalismo, apesar de gerar uma dupla dependência, se bem gerenciado e em níveis controláveis, abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, desde que avaliados os riscos com relação a perda da autonomia para seus membros na consecução dos objetivos e da estratégia adotada.

Postura de Espectador

No gráfico 7 a seguir mostra-se comparativamente o perfil atitudinal dos sujeitos da pesquisa em relação a dimensão “Postura de espectador”. Neste caso, pode-se perceber que a

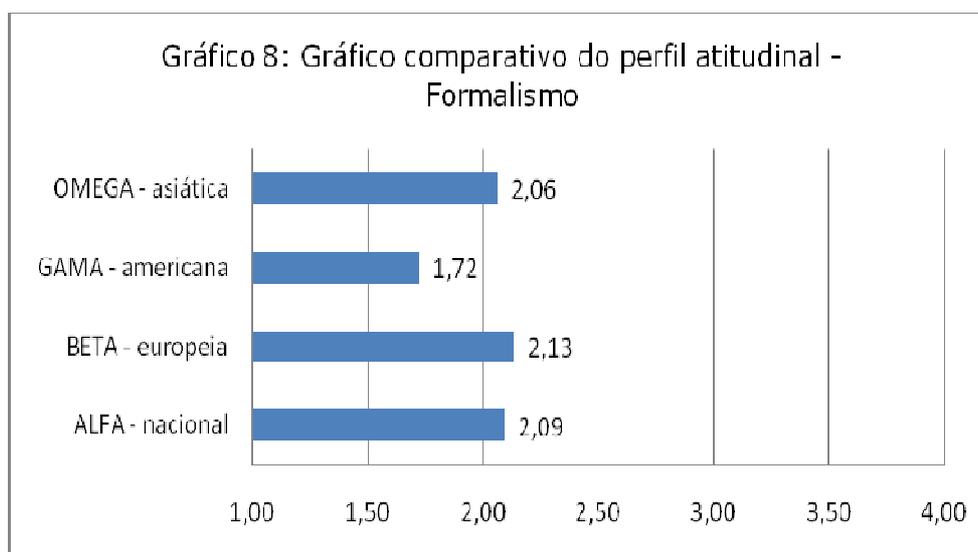


postura de espectador é um traço induzido pela concentração de poder e o paternalismo. Este traço tem como característica a falta de diálogo e o poder exercido pelo mandonismo que cria um ambiente de grande desequilíbrio de poder, falta de liberdade e autonomia e baixo senso crítico. Os liderados desenvolvem uma grande dependência em relação aos seus superiores e por este motivo, tendem a transferir responsabilidades para o nível imediatamente superior, gerando desta forma uma postura de mero espectador no cenário organizacional com baixa iniciativa e pouca capacidade de realização por autodeterminação.

O índice identificado nesta dimensão está na zona de baixa predominância nas quatro empresas estudadas, o que era esperado em função da baixa predominância no traço concentração de poder. Isto é bastante positivo para as empresas pesquisadas que devem tomar ações para que as lideranças estejam atentas ao desenvolvimento deste traço.

Formalismo

No gráfico 8 a seguir, mostra-se o perfil atitudinal das empresas pesquisadas em relação ao seu índice de predominância na dimensão “Formalismo”.



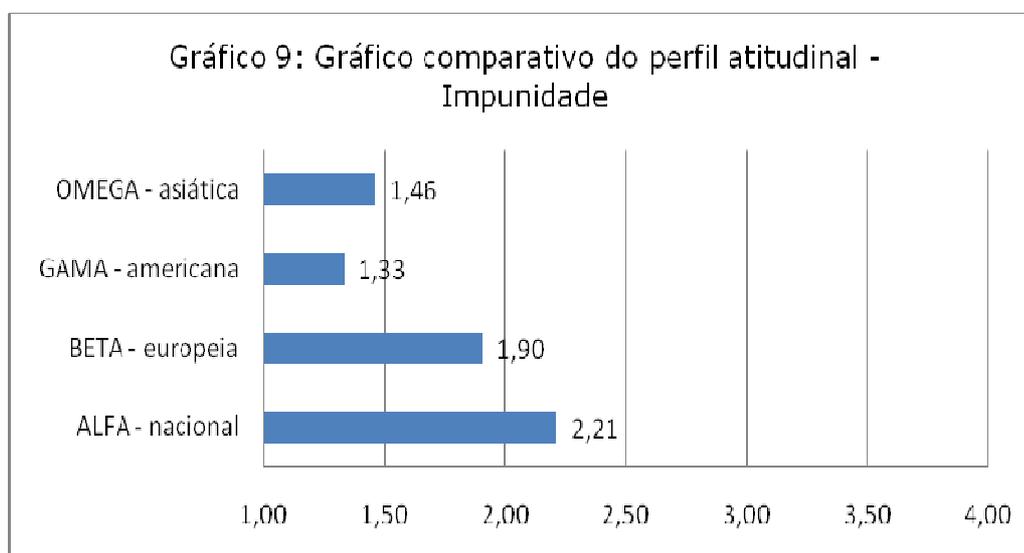
O índice identificado nesta dimensão está na zona de média predominância nas empresas Alfa, Beta e Ômega, o que demonstra que as empresas devem estar alerta a prática distorcida das normas e regras estabelecidas com o objetivo de dar maior mobilidade empresarial, onde critérios podem ser ignorados, levando a uma instabilidade e insegurança.

Embora os índices não sejam preocupantes, recomenda-se a análise mais aprofundada deste traço para um gerenciamento deste aspecto em relação ao impacto na estratégia corporativa.

A empresa Gama apresenta-se com índice na zona de pequena predominância, demonstrando que as normas estabelecidas tendem a ser cumpridas sem muitas distorções.

Impunidade

O gráfico 9 apresenta os índices de predominância na dimensão “Impunidade” possibilitando a comparação entre as empresas pesquisadas em relação ao traço cultural.

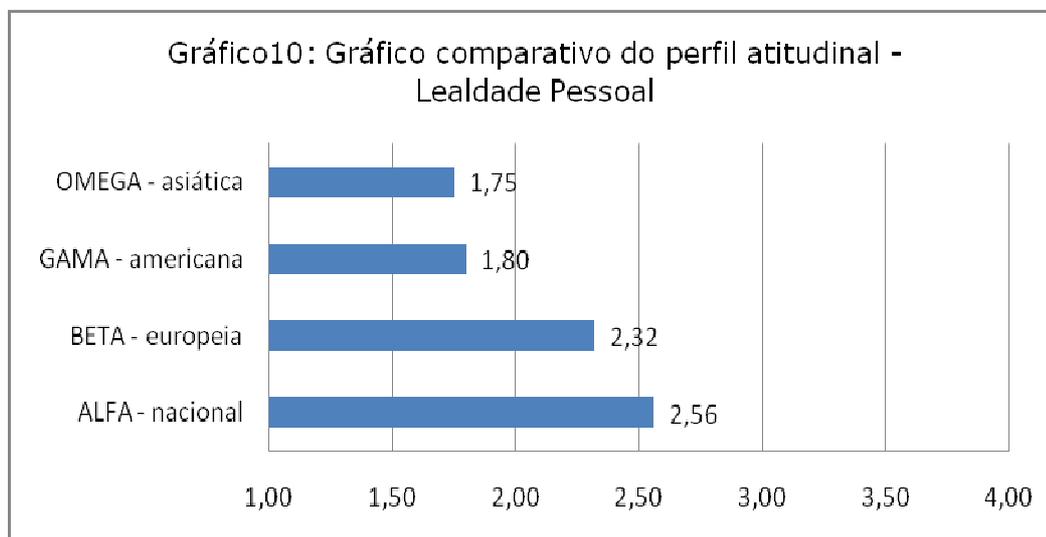


O índice identificado nesta dimensão está na zona de média predominância na empresa Alfa (nacional) que demonstra que a empresa deve estar alerta a prática da impunidade estimulando que as normas e regras internas sejam cumpridas e punindo exemplarmente aos que infringirem, independente de suas relações pessoais ou níveis hierárquicos, bem como proceder uma análise sobre a aplicabilidade das normas e regulamentos estabelecidos. Recomenda-se ainda a análise aprofundada do traço para um gerenciamento deste aspecto em relação ao impacto na estratégia corporativa.

Nas empresas Beta, Gama e Ômega, os índices identificados estão na zona de pequena predominância, o que demonstra que nessas empresas não é freqüente a prática da impunidade.

Lealdade Pessoal

O gráfico 10 demonstra o perfil atitudinal na dimensão “Lealdade pessoal” comparando os índices de predominância neste traço nas quatro empresas pesquisadas.



A lealdade às pessoas é a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e como tal é a responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados, pelo lado do espaço “pessoal” conforme já explicitado no capítulo 2 que descreve o sistema de ação cultural brasileiro.

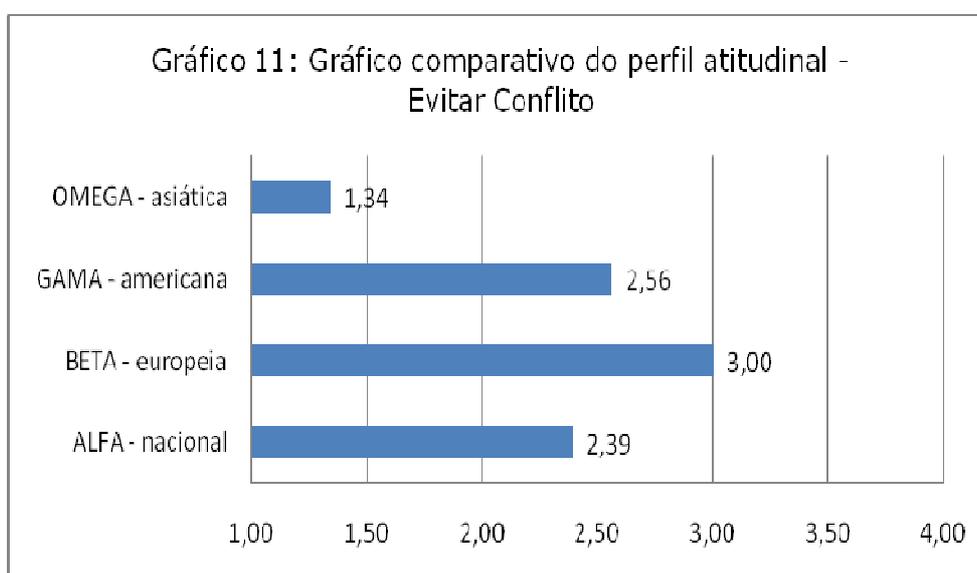
O índice identificado nesta dimensão está na zona de média predominância nas empresas Alfa (nacional) e Beta (européia), o que demonstra que as empresas devem estar alerta no sentido de combater a cultura da lealdade pessoal demasiada, centralizando a valorização das necessidades na figura institucional da empresa, estimulando o cumprimento das normas e fazendo com que estas tenham um caráter impessoal, sempre e concomitantemente combatendo o formalismo que reforça cada vez mais o traço da lealdade pessoal. Na dimensão formalismo as duas empresas também apresentaram índices na zona de média predominância.

Nas empresas Gama (americana) e Ômega (asiática) os índices identificados se localizam na zona de pequena predominância demonstrando que nessas empresas, as pessoas tendem a valorizar mais as necessidades da empresa e não centralizarem na pessoa do líder. Na dimensão formalismo, a empresa Gama (americana) também apresentou índice na zona de pequena predominância, entretanto, a empresa Ômega (asiática) apresentou índice na zona de

média predominância, o que serve de sinal de alerta para o controle da prática do formalismo que pode fortalecer o traço da lealdade pessoal e comprometer a estratégia corporativa.

Evitar Conflito

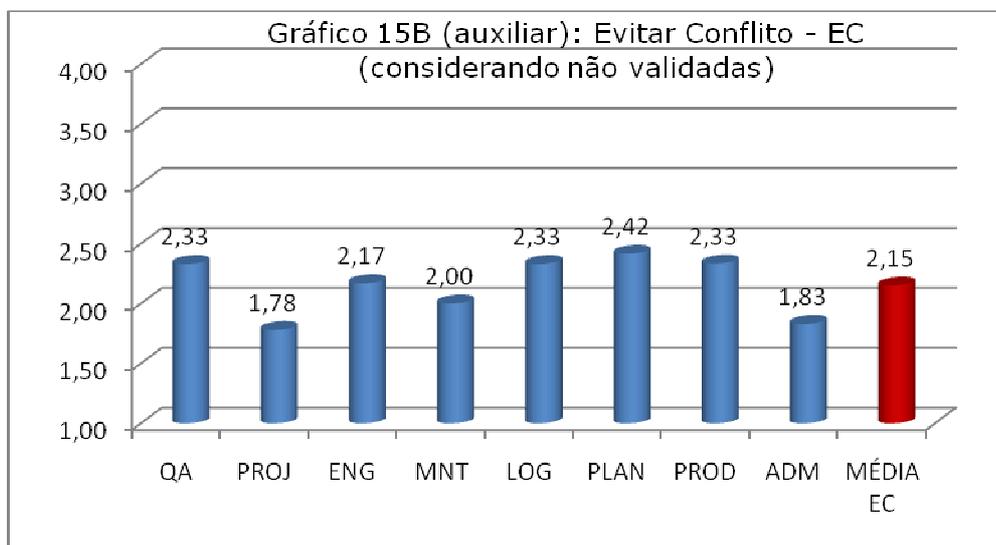
No gráfico 11 a seguir pode-se evidenciar comparativamente o perfil atitudinal na dimensão “Evitar conflito” segundo o índice de predominância do traço nos sujeitos da pesquisa.



O índice identificado nesta dimensão na empresa Beta (européia) está na zona de alta predominância, o que deve ser considerado pela empresa como um fator de reflexão quanto ao uso demasiado de triangulações ou de falta de estímulo a competição saudável como forma de desenvolver pessoas e processos na busca da vantagem competitiva, embora fique salientado que se somarmos com a média das asserções não validadas, mas que foram consideradas para complementação da análise de resultados atípicos, o índice cai para 2,15 ainda assim com média predominância. Contudo a área (ADM) identificada altamente predominante no traço com índice igual a 4,0 conforme demonstrado no gráfico 15B (item 4.2 do capítulo 4) muda totalmente, passando a aparecer como a menos predominante conforme demonstrado no gráfico 15B (auxiliar) a seguir.

Nas empresas Alfa (nacional) e Gama (americana) os índices identificados se localizam na zona de média predominância e não houve alterações significativas quando

incluídas as asserções não validadas pelo método, assim como ocorreu com a empresa Ômega (asiática) que ficou na zona de pequena predominância do traço.



Para um melhor entendimento dos resultados vale discorrer sobre os estudos de Hofstede *apud* Barros & Prates (1996) que classificou os países segundo um índice de masculinidade / feminilidade.

Para o autor, toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre os homens e as mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais. Quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Nelas predominam os tradicionais valores sociais masculinos, como: o herói é quem executa, realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é enaltecido ao invés da simpatia ao coitado derrotado; ser agressivo traz admiração, enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento são aspectos secundários.

No Brasil convive-se com uma indefinição de valores que influenciam a vida nacional, onde o processo é mais importante que a realização. Segundo Schein (1998), tudo isso segue o princípio maior de se evitar conflitos ou situações embaraçosas para os envolvidos.

Se nos Estados Unidos, onde prevalece o individualismo, esse comportamento é visto como inconveniente e por vezes, como sinal de fraqueza, no Japão é admirado como uma arte e representa uma necessidade nas relações humanas.

Porém no Japão, o grau de masculinidade é muito elevado, tendo uma grande agressividade e competitividade que o motiva a obter conquistas externas. Combina perfeitamente a competitividade para fora e a cooperação para dentro.

No Brasil, a tendência é de uma competitividade mais para dentro, as verdadeiras posições não são defendidas e expostas, principalmente por aqueles que não detêm o poder. Na tentativa de se evitar tratar os conflitos de forma declarada, se faz uso de uma forma indireta de tratá-los, por meio de triangulações para atenuar os conflitos latentes e harmonizar pontos de vista ou pólos divergentes.

O brasileiro é motivado pelo relacionamento e a possibilidade de definição de objetivos claros como fonte de motivação pode ter como pressuposto uma ação concorrencial, o que não os estimula a agir, pois precisará ter agressividade contra terceiros, vontade de realizar, executar e fazer, o que não é da natureza cultural brasileira. Este pensamento é corroborado pelos resultados apresentados no quadro 5 a seguir que retrata os resultados do estudo de Hofstede (1987) *apud* Barros e Prates (1996).

Quadro 5 – Masculinidade e feminilidade

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Japão	95	28	Cingapura	48
2	Áustria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30	Indonésia	46
4	Itália	70	31	África do Sul	46
5	Suíça	70	32	Turquia	45
6	México	69	33	Taiwan	45
7	Irlanda	68	34	Panamá	44
8	Jamaica	68	35	Irã	43
9	Grã-Bretanha	66	36	França	43
10	Alemanha	66	37	Espanha	42
11	Filipinas	64	38	Peru	42
12	Colômbia	64	39	África do Leste	41
13	África do Sul	63	40	El Salvador	40
14	Equador	63	41	Coréia do Sul	39
15	Estados Unidos	62	42	Uruguai	38
16	Austrália	61	43	Guatemala	37
17	Nova Zelândia	58	44	Tailândia	34
18	Grécia	57	45	Portugal	31
19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20	Argentina	56	47	Finlândia	26
21	Índia	56	48	Iugoslávia	21
22	Bélgica	54	49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Holanda	14
25	Malásia	50	52	Noruega	8
26	Paquistão	50	53	Suécia	5
27	Brasil	49			

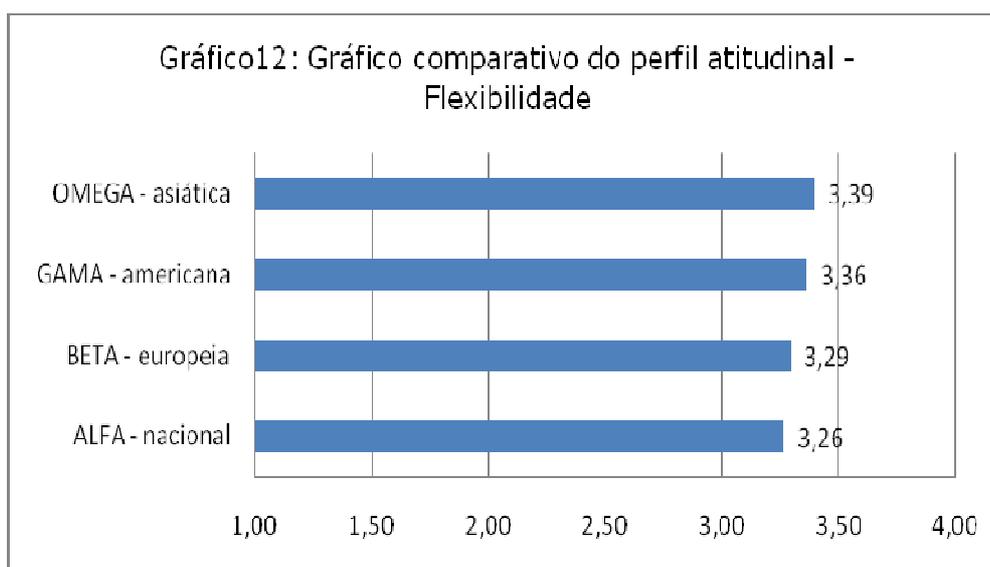
Fonte: O Estilo Brasileiro de Administrar – Barros e Prates (1996) p.65

Analisando os dados do quadro anterior, destaca-se o Japão na 1ª. posição com 95 pontos como o país mais masculino, os Estados Unidos na 15ª. posição com 62 pontos, o Brasil na 27ª. com 49 pontos e a Finlândia na 47ª. com 26 pontos como o mais feminino entre os quatro países, no universo de 53 países pesquisados.

O panorama apresentado no quadro acima justifica os resultados obtidos nas quatro empresas pesquisadas, onde a menor predominância foi da empresa asiática que tem o maior índice de masculinidade e a maior predominância foi da empresa europeia, que está representada pela Finlândia com o menor índice de masculinidade.

Flexibilidade

O gráfico 12 a seguir evidencia o comparativo do perfil atitudinal das empresas pesquisadas conforme a predominância do traço na dimensão “Flexibilidade”.



A flexibilidade representa uma dimensão cultural com duas faces que chamamos de adaptabilidade e de criatividade, ambas reconhecidamente apontadas por nossos visitantes estrangeiros e que certamente contribui para atrair investimentos de empresas multinacionais para o Pólo Industrial de Manaus – PIM.

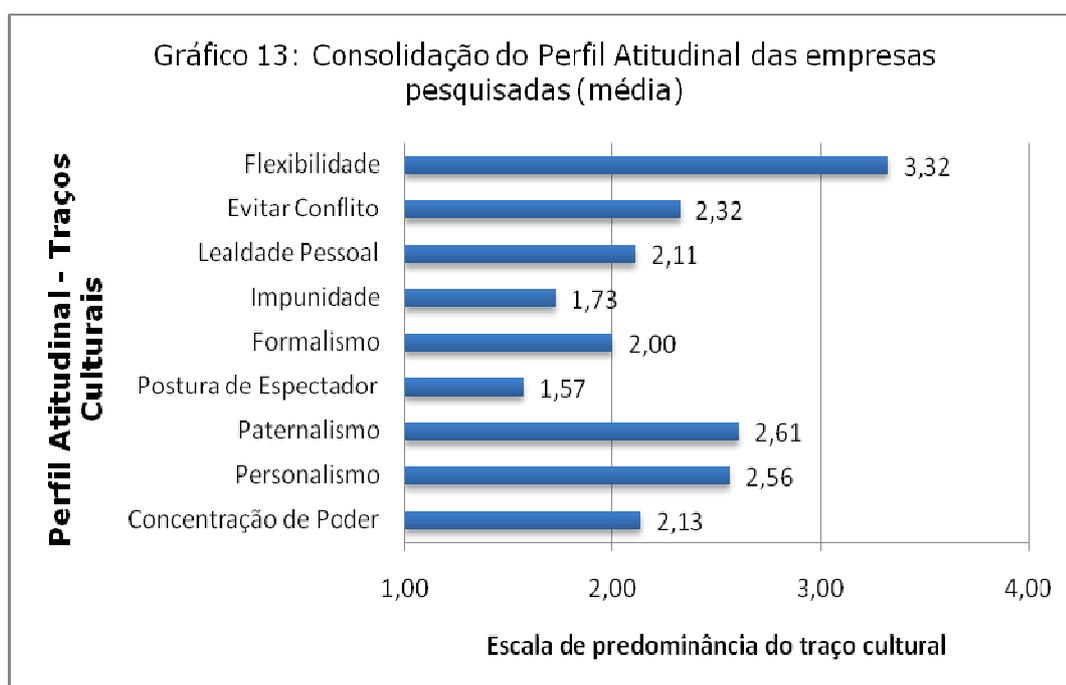
O índice identificado nesta dimensão está na zona de alta predominância em todas as empresas pesquisadas, o que se constitui em fator altamente positivo uma vez que a adaptabilidade pode ser identificada em organizações que demonstram agilidade em se

ajustarem aos vários processos internos e externos, criando assim uma cultura de flexibilidade, com capacidade criativa exercitada dentro de limites pré-estabelecidos, adaptando-se a novos hábitos, moldando-os à cultura local e atendendo as exigências de competitividade impostas pelo mercado.

Este resultado pode refletir a influência da criatividade e adaptabilidade da mão-de-obra local nas empresas multinacionais aqui instaladas uma vez que comparativamente os índices obtidos entre a empresa nacional e as multinacionais estão em um patamar muito próximos.

Média do Perfil Atitudinal consolidado

No gráfico 13 a seguir evidencia-se a média obtida do perfil atitudinal de todos os sujeitos da pesquisa em relação a cada dimensão pesquisada simulando uma aplicação do instrumento de forma unificada, obtido pela média do perfil atitudinal de cada empresa em cada dimensão.



5.3 Análise da influência da cultura na formulação da estratégia

Considerando a natureza da cultura, os antropólogos debatem infindavelmente sua definição, conforme já relatamos durante o desenvolvimento deste estudo. Neste momento vale focalizar apenas as linhas gerais do conceito. A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. Algumas atividades podem ser executadas individualmente, mas sua importância é coletiva. Dessa forma, a Escola Cultural definida por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) associa a cultura organizacional com a cognição coletiva, ou seja, ela passa a ser a “mente da organização” e a formação da estratégia é vista como um processo coletivo.

Neste contexto, as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são variadas conforme detalhadamente descritas no capítulo 2 e podem ter impacto no estilo de tomada de decisões observado nas posturas administrativas derivadas dos traços culturais que influenciam a estratégia.

Em um sistema de gestão empresarial é fundamental analisar a estratégia do negócio e seu processo de formulação, verificando o impacto dos traços culturais presentes na organização. A seguir relatamos alguns aspectos desta influência.

A concentração de poder coloca nas mãos de uma pessoa os destinos da organização. Este é um traço marcante nas empresas brasileiras mas tem manifestações distintas nas realidades americanas, européias e japonesas. A diferença está no processo de conduzir a decisão. No caso japonês, várias estratégias são propostas pelo nível inferior, de acordo com sua realidade e vivência local, que são passíveis a alterações durante o processamento. O alto escalão da corporação vai analisá-las e sancioná-las ou não, ampliando ou reduzindo o seu aproveitamento. No caso americano e europeu, a estratégia advém de um processo de formulação elaborado nos altos escalões da empresa, envolvidos por extensos estudos de um *staff* ou consultores à busca de oportunidades criativas e inovadoras, coletando informações dos níveis inferiores, sem contudo, envolvê-los diretamente no processo de formulação. Em termos comparativos, o caso brasileiro está mais próximo ao estilo americano. As empresas que tem um processo formal de planejamento estratégico o fazem no nível superior ou no alto escalão e aquelas que a formulam mais informalmente têm na intuição do presidente, fundador ou um executivo próximo a ele os pilares para a análise e planejamento estratégico.

É exatamente neste momento que se revela o personalismo como traço atuante. A estratégia será definida por uma única pessoa e a consequência é que os liderados visualizam a responsabilidade pelos rumos da empresa como sendo do nível superior.

Esta postura visa a manutenção do poder, seja pela preservação de informações, seja pelo ritual do “pedir autorização”. Esta é a faceta do personalismo para deixar claro quem manda na empresa. Em consequência desta centralização do poder, não ocorre uma divulgação correta do direcionamento estratégico da empresa, suscitando nos liderados o sentimento de incerteza e insegurança e estimulando-os a buscar informações através de sua rede de relacionamento.

Aparentemente, isto levaria ao traço do formalismo que é um instrumento utilizado para a busca do controle da incerteza, no sentido de dar estabilidade à relação dos líderes com os liderados, e não para restringir a ação dos líderes ou deles exigir o cumprimento do que foi estabelecido. Por parte dos líderes, o escrito é sinal de rigidez e de perda de flexibilidade para a sua atuação, mas para os liderados torna-se um instrumento regulatório.

O traço de postura de espectador interfere diretamente na postura estratégica das empresas em relação ao seu ambiente de negócio. Um estudo desenvolvido sobre a competitividade da indústria brasileira (Spyer Prates, 1993b) analisou a gestão como fator de competitividade e ficou evidenciado que as estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras, em tempo de recessão, tiveram um perfil caracterizado pela prudência, ou seja, ficaram observando o ambiente para ver o que aconteceria. A tendência da ação brasileira é de aceitar com passividade a condição externa e reagir defensivamente.

Nas mesmas condições adversas, temos de um lado a ação americana que utiliza a estratégia de modificar seu ambiente, nele atuando diretamente a partir de seu poder de influência. Do outro lado, temos a ação dos japoneses, que também, como os brasileiros, aceitam o fato imposto pelo ambiente, mas dele tentam criar uma alavanca de crescimento, uma nova oportunidade.

Um caso que pode ser relatado sobre a postura americana diz respeito a reação de sua indústria automobilística, que recuperou sua posição competitiva no mercado interno diante dos carros japoneses, graças a um rearranjo substancial no processo produtivo para obter uma nova posição de superioridade.

Um exemplo da ação japonesa pode ser demonstrado com sua reação à crise de energia que foi utilizada para alavancar mais ainda a eficiência produtiva naquele momento,

obtendo menores consumos energéticos para um mesmo volume de produção. Longe de ser uma restrição, os novos meios de utilização adotados permitiram um aumento de produção.

No caso brasileiro, o traço que mais se manifesta é a flexibilidade. Um exemplo disso pode ser evidenciado na forma como as empresas brasileiras conseguiram reagir rapidamente, durante os vários planos econômicos, adaptando-se às novas regras impostas e buscando soluções pouco inovadoras, porém eficientes, para sua sobrevivência.

Esta influência da cultura, reveladas por meio das posturas administrativas adotadas, seja na tomada de decisões, seja na implementação de assuntos estratégicos, táticos ou operacionais, reproduz-se ao longo da cadeia hierárquica e permeia todo o ambiente organizacional.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Os resultados das análises indicaram os traços culturais preponderantes a partir do perfil atitudinal dos pesquisados, tomando-se como base o modelo proposto por Barros & Prates (1996) que serviu de referencial teórico para o estudo.

Após a identificação e análise do perfil atitudinal dos gestores das empresas pesquisadas procedeu-se a análise das tendências adotadas no planejamento estratégico, tomando-se como base as entrevistas realizadas fundamentadas teoricamente nas Escolas do Planejamento Estratégico, com ênfase na Escola Cultural de acordo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

A análise da influencia da cultura organizacional na formulação da estratégia bem como a influência da estratégia adotada na transformação dessa cultura foram temas abordados no capítulo 2 que evidencia a correlação entre cultura e estratégia e no capítulo 5 (item 5.3) onde foram descritos alguns traços culturais revelados por meio das posturas administrativas adotadas no processo de tomada de decisão e que podem mostrar claramente a influencia cultural no direcionamento e análise estratégica em diferentes ambientes organizacionais.

Nas empresas Gama (americana) e Ômega (asiática) não se observou participação efetiva da planta de Manaus na formulação da estratégia global, ficando mais voltadas ao planejamento tático e operacional, ou seja, ao desdobramento das diretrizes estratégicas em objetivos, metas e planos de ação para a unidade, contribuindo localmente com a consecução da estratégia adotada corporativamente.

Na empresa Alfa (nacional), que se encontrava em fase de transição para multinacional, percebeu-se a influencia da nova cultura advinda do processo de migração, com a inclusão nas diretrizes estratégicas de algumas modificações importantes como: a maior participação dos gestores no planejamento estratégico (fato que nos remete às premissas da Escola Cultural) e a mudança no sistema de bonificação e reconhecimento de colaboradores – do tempo de casa (Paternalismo) para a meritocracia – onde podemos dizer que seria uma influência da gestão americana, ora detentora do controle acionário da empresa.

Vale salientar que, embora na média consolidada o traço Paternalismo apresente-se localizado na zona de média predominância com índice de 2,61, individualmente, na empresa

nacional se apresenta na zona de alta predominância com índice de 3,09. O Paternalismo é a síntese da combinação entre os traços da Concentração de Poder e Personalismo, significando que uma parcela importante das lideranças desta empresa tende a exercer a autoridade de uma forma patriarcal, ou seja, suprimindo afetivamente ao que a equipe espera e impondo com a aceitação dos liderados a sua vontade, o que gera uma dupla dependência como um mecanismo eficiente de se sentir pertencente a um grupo. Note-se que o custo disso é um grau menor de liberdade e autonomia para os liderados. Este traço para se desenvolver precisa encontrar apoio tanto nos líderes quanto nos liderados.

Os principais gestores da empresa Beta (européia) participam indiretamente da construção da estratégia, através de sugestões e informações repassadas ao centro de planejamento que concatena todos os dados e inicia um processo virtual de discussão das linhas estratégicas, montando um sistema de *feedback* entre os agentes organizacionais até a definição da estratégia global, promovendo um aprendizado coletivo no exercício do planejamento estratégico.

Notou-se na empresa Beta, particular atenção em relação a influência da cultura local para a implementação da estratégia corporativa. Por ser uma empresa originária de um País pequeno, porém com fortes tentáculos no mundo globalizado, procura em sua análise estratégica, considerar a cultura das localidades onde está instalada, entendendo que a forma de liderar a implementação de uma estratégia muda de acordo com a cultura local.

Contudo, em todas as empresas pesquisadas foi verificada a preocupação com a divulgação e disseminação dos objetivos estratégicos e com o alinhamento da estratégia global com a cultura local, principalmente no que diz respeito a fase de implementação ou execução dos planos estratégicos.

Neste estudo, uma dimensão apresentou índice com alta predominância em todas as empresas pesquisadas, a Flexibilidade, que ficou com uma média consolidada de 3,32 conforme demonstrado no Gráfico 13 (ao final da seção 5.2). Este resultado corrobora as afirmações de Barros & Prates (1996) de que a flexibilidade de conviver com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato é um traço marcante em nossa cultura.

A Flexibilidade, traço marcante na gestão das empresas brasileiras, que faz com que rapidamente absorvam e se reorganizem frente aos vários planos econômicos, adaptando-se a novas e inusitadas regras governamentais podem ter influenciado neste resultado, de forma

que o perfil atitudinal dos gestores locais transformaram culturalmente a maneira como as estratégias são implementadas.

Duas dimensões, considerando a média consolidada, apresentaram índices na zona de baixa predominância: a postura de espectador (1,57) e a impunidade (1,73) o que foi considerado bastante positivo para as empresas pesquisadas em relação às suas práticas de gestão.

Nas demais dimensões propostas pelo modelo foram identificados índices que se localizam na zona de média predominância conforme já comentado na seção de análise dos resultados e demonstram que os traços culturais estão bem sedimentados e equalizados nas empresas. Isso pode ser resultado do longo tempo de casa dos participantes da amostra, onde, se analisados de forma consolidada, 66% estão na empresa a mais de 10 anos, 15% de 5 a 10 anos, 12% de 2 a 5 anos e apenas 3% estão na empresa a 1 ano. Aliado a isso, há o fato de que os traços culturais são reforçados uns pelos outros, transitam livremente se inter-relacionando e afetando a dinâmica cultural da gestão empresarial. A forma de operar esses aparentes paradoxos é que faz a cultura brasileira tão peculiar.

As organizações por estarem inseridas num contexto de mudanças constantes precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam. Exemplo de tais realidades poderia ser a necessidade de uma nova política de recursos humanos, ou uma nova forma de gestão e planejamento; ou ainda, mudanças nas estruturas, sistemas e processos ou urgência de informatização; ou até mudanças políticas e novas tecnologias. Apesar de tais pressões, muitas organizações não procedem a atitudes necessárias para instaurarem o processo que as levaria a modificar o seu *status quo*. Talvez o maior foco de resistência seja o fato de que a questão não é somente mudar, e sim gerenciar a mudança, o que implica na tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura.

O grande dilema parece estar na questão do gerenciamento das contradições entre cultura estabelecida e a mudança organizacional costumeiramente apontada como necessária durante o processo de planejamento estratégico. Enquanto a primeira enseja uma sedimentação lenta, mais definida pela passagem do tempo, a segunda pede a adaptabilidade instantânea para responder aos desafios que este mesmo tempo impõe. Imprescindível, portanto, aprender a mudar, o que significa aprender e apreender o que pode e deve ser feito com os instrumentos e técnicas disponíveis do planejamento e do controle do processo.

As lideranças não só devem ser internamente coerentes, mas também devem estar alinhadas com a estratégia, pois a vantagem competitiva é suscetível a mudança com o passar do tempo e o modo como a empresa aprende pode determinar a capacidade de buscar nova vantagem competitiva.

Vale ressaltar que é essencial diagnosticar e gerenciar o processo de transformação cultural, decorrente dos processos de mudança e transformação organizacionais tão necessários, nos dias de hoje, para a sobrevivência das empresas e do próprio mercado global.

Nesta direção, os estudos indicam que é aconselhável que a gestão empresarial mantenha como parte de sua estratégia a transformação organizacional e cultural que, entre outras metas, seja adequada e receptiva a mudanças, retenha e se possível atraia novos talentos, aprenda com o passado para reinventar o futuro.

6.2 Recomendações

Dos resultados e conclusões apresentados nas páginas anteriores, considera-se destacar as seguintes recomendações:

- a) Maior investigação na dimensão denominada evitar conflito para a empresa Beta, visto que sofreu alteração no resultado quando incluídas as asserções não validadas pelo método;
- b) Sugere-se posterior aprofundamento do instrumento de medição da cultura organizacional, apesar de ter-se mostrado bastante eficiente quando comparado a outras pesquisas da mesma natureza, por tratar-se de uma temática diversa e complexa;
- c) Ainda que as assertivas tenham surgido da análise do referencial teórico e do senso comum das pessoas consultadas, elas não esgotam as possibilidades em termos de identificação dos traços culturais;
- d) O uso das dimensões apresentadas no presente estudo em outras realidades empresariais deve ser feito com cautela, devido ao fato de que o estudo foi limitado a quatro empresas do segmento industrial, com características próprias e com sofisticada tecnologia e moderno sistema de gestão.
- e) A população investigada neste estudo foi pequena, o que causou certa instabilidade nas estatísticas de correlação. Estudos futuros, envolvendo amostras maiores e empresas de outros segmentos, além do industrial, seriam altamente recomendáveis.

Desse modo acredita-se que a consideração e a prática das referidas conclusões e recomendações poderão contribuir para a construção de um ambiente organizacional mais estimulante e produtivo, com a observância dos aspectos culturais na análise estratégica das empresas, fomentando o desenvolvimento de pessoas e organizações e transformando a cultura em força interna para a implementação das estratégias adotadas visando o desenvolvimento sócio-econômico e cultural.

REFERÊNCIAS

A NOVA CARA DA EMPRESA GLOBAL. Revista Exame: Ed. Abril, Ano 42, N^o. 15, 13/08/2008.

ANTONACCIO, Gaitano Laertes Pereira. **Amazonas – A outra parte da Historia**. 2^a. Ed., Manaus: Imprensa Oficial do Amazonas, 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 6^a. Ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro de administrar**: Campus, 1992.

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

BLANCHARD, K. **Empowerment – Exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BOLINDER, D.; HOFSTEDE, G. **Les differences culturelles management: Commente chaque pays gère-t-il hommes?** Paris: Editions de l'organization, 1987.

CALDAS, M. **Explorando outros viveres: ensaio sobre diversidade e escola em design organizacional**. Anais do XVIII ENANPAD (organizações). Curitiba: Anpad, 1994.

CORDEIRO, C.O. **A percepção da qualidade dos serviços prestados em uma Instituição de Ensino Superior segundo o cliente**. Dissertação de Mestrado, UFAM, Manaus, 2004.

DaMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

_____. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do Trabalho**, São Paulo: Atlas, 1994;

FERRET C.F. **Clima Organizacional: construindo, medindo e validando uma pesquisa**. Dissertação de Mestrado, UFAM, Manaus, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1991

GOMES FILHO, Francisco. **Planejamento Estratégico: Uma investigação na gestão das empresas industriais do setor madeireiro do estado de Roraima**. Dissertação de Mestrado, 125 p. Manaus: UFAM/FT, 2004.

GUIMARÃES, M.G.V. **Organização de Aprendizagem: Como medir para melhorar: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, UFAM, Manaus, 2001.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. 1. ed. Editora Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 2001.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. *Cultures and organization: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

LEMON, N. *Attitudes and their measurement*. New York: Wiley, 1960.

LIKERT, Rensis. *The method of construction and an attitudid scale*. Ed. Wiley. New York, 1967.

MANAUS, Prefeitura Municipal. Institucional. **Roteiro Cultural - Aspectos Culturais**. Disponível:<http://www.manaus.am.gov.br/secretarias/fundacaomunicipaldeturismo>.> Acesso em 13 dez.2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITA, Akyo. *Made in Japan*. Tradução de Wladir Dupont. 1a. ed. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed.,6.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael. **Competição: on competition estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional**. Estudos Avançados em Administração. João Pessoa, v.6, n.2, p. 952-966, 12/05/1998.

SCHEIN, Edgar. H. *Organization culture and leadership: a dynamic view*. São Francisco : Jossey Bass Publishers, 1989.

_____. *Organizational culture and leadership*. 2º ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

SCHMIDT, M. J. *Understanding and Using Statistics Basic Concepts*. Massachusetts, USA: D. C. Heath and Company, 1975.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional – Construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SOUSA, José Ofir Praia. **Cultura Organizacional: como medi-la, um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, 84 p. Manaus: UFAM/FT, 2003.

SOUZA, Afonso Araújo. **Síntese de uma literatura cabocla amazonense**. 3ª. Ed. Manaus: Coletânea, 2001.

SPYER PRATES, M.A. **Transnacionalização dos modelos: existem limitações culturais?** Fórum Internacional de Administração, Rio de Janeiro: 1993 (Palestra).

SUFRAMA. SAP/CGPRO/COISE. **Relatório: Empresas com participação de investimentos líquidos estrangeiros**. xls. Manaus: maio de 2008. 1 arquivo (99.840 bytes).

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

WILLEMS, Emilio. **Antropologia Social**, trad. de Yolanda Leite, Difusão Européia do Livro, São Paulo, 1962.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel. **Comportamento Organizacional: Uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – MEDIÇÃO DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA

Objetivo:

O objetivo desta pesquisa é medir a sua percepção no que diz respeito à Cultura Organizacional em sua empresa para fundamentar a análise da influência desta na formulação da Estratégia Empresarial.

Instruções:

A pesquisa apresenta algumas afirmativas (asserções), as quais você deve ler com bastante atenção e responder **apenas uma** das alternativas possíveis de resposta, a saber:

CONCORDO PLENAMENTE (CP): você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

INCLINADO A CONCORDAR (IC): você tende a concordar que a afirmação retrata a realidade de seu ambiente de trabalho.

INCLINADO A DISCORDAR (ID): você discorda parcialmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

DISCORDO PLENAMENTE (DP): você discorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Observações importantes:

- Não existem respostas certas ou erradas, o importante é saber o que você pensa sobre cada afirmação apresentada.
- Marque somente uma resposta para cada asserção.
- Certifique-se de ter respondido todas as 54 asserções.
- Caso você tenha dúvidas antes ou durante o preenchimento deste instrumento, consulte o pesquisador.

Kátia Maria Paula de Andrade

kmp.andrade@gmail.com

(92) 9987-7195

Cargo do Pesquisado:	Data de Admissão:
----------------------	-------------------

AFIRMATIVAS	CP	IC	ID	DP
1.A minha autoridade como líder, é baseada no poder da hierarquia x subordinação.				
2.Na minha liderança as pessoas são mais influenciadas pelo meu carisma pessoal do que pelas normas da empresa.				
3.Não costumo convidar meus subordinados para participar de reuniões familiares em minha casa.				
4.Não tenho autonomia no exercício do meu trabalho.				
5.Existem normas internas para direcionar o comportamento na empresa, porém não as seguimos integralmente.				
6.Costumo aplicar as punições previstas na norma da empresa aos subordinados que as desobedecem.				
7.Na minha equipe, colocamos em primeiro lugar as necessidades das pessoas em detrimento da empresa.				
8.Em reunião com superiores, quando não concordo com alguma decisão, prefiro deixar registrada minha posição contrária.				
9.Na implantação de um novo processo na empresa, tenho grande capacidade de adaptação ao novo.				
10.Não considero a obediência à hierarquia fundamental no ambiente de trabalho.				
11. Ter acesso a informações importantes para a empresa não significa mais poder ou autoridade para o líder.				
12. Retribuo a dedicação de meus subordinados no trabalho demonstrando meu afeto e amizade.				
13. Como líder, não dependo dos níveis superiores para tomar decisões que afetem minha área de atuação.				
14. Na empresa, o processo de seleção de novos funcionários não admite qualquer privilégio a pessoas indicadas.				
15. Eu posso determinar punições, mas procuro fugir das regras e tentar outra solução.				
16. O poder de influência pessoal do Líder é menos importante para a integração da equipe do que os programas de motivação da empresa.				
17. Eu exerço a liderança sem muito questionamento para garantir o clima de cordialidade com meu superior.				
18. Quando surgem novas demandas no processo de trabalho, preciso de um tempo razoável para analisar e modificar as atividades anteriormente desempenhadas.				
19. Quando desafiado em minha autoridade, determino punições aqueles que não obedecem.				
20. Faço uso da minha habilidade de relacionamento para influenciar meus liderados a concordarem com minhas idéias.				

21. Laços de amizade com subordinados podem comprometer o exercício da autoridade do líder.				
22. No ambiente de trabalho não costumamos questionar as determinações superiores.				
23. Existem situações em que ignoro as normas internas para ajudar meu subordinado.				
24. Na empresa, as lideranças que infringem qualquer norma interna são punidas com o mesmo rigor aplicado a qualquer funcionário.				
25. A confiança depositada no Líder serve de elo para conseguirmos a colaboração das pessoas na empresa.				
26. Não costumo ceder em meu ponto de vista para evitar situações de conflito com meu superior, mantenho minha posição.				
27. A minha liderança é focada no sentido de manter um relacionamento de cooperação com outros setores da empresa.				
28. A opinião dos meus subordinados sempre é levada em consideração quando preciso tomar decisões importantes no setor.				
29. Na minha liderança exerço autoridade baseado no meu cargo e não no meu carisma pessoal.				
30. Quando minha autoridade não é respeitada por algum subordinado, procuro afastá-lo de meu convívio pessoal.				
31. Diariamente preciso ter iniciativa e criatividade diante das situações para executar bem o meu trabalho.				
32. As normas internas são cumpridas, independente de qualquer situação.				
33. As lideranças não estão sujeitas às mesmas punições dos subordinados em função do cargo que ocupam.				
34. O líder não precisa exercer seu poder de influencia pessoal para que a equipe se comprometa com as metas da empresa.				
35. Em situações de conflito com níveis superiores procuro recorrer a um mediador para restabelecer o bom relacionamento.				
36. Não costumo fazer adaptações nos recursos disponíveis para me adequar rapidamente a uma nova situação.				
37. Faço uso da minha autoridade para impor meu ponto de vista aos membros da minha equipe.				
38. O fato de ter ligações com pessoas influentes na empresa facilita o exercício da minha autoridade.				
39. Não costumo dar proteção em troca da obediência de subordinados.				
40. Recebo ordens superiores e executo. Se algo sair errado, a responsabilidade é do meu superior.				
41. Algumas vezes, as normas internas podem ser interpretadas de acordo com a conveniência da situação em que serão aplicadas.				
42. Mesmo se tratando de amigos, as punições são aplicadas conforme a norma interna.				

43. Conduzo a equipe através da lealdade que os membros têm pela minha pessoa.				
44. Se o clima de competição no meu ambiente de trabalho for inevitável para alcançar resultados, estímulo a competição acirrada entre os membros da minha equipe.				
45. Consigo rapidamente me adaptar e atender a novas demandas do cargo.				
46. Termos como: "você sabe com quem está falando?" não devem ser usados para mostrar autoridade perante subordinados.				
47. Não preciso de carisma, tenho a autoridade do cargo para influenciar meus subordinados.				
48. Protejo meus subordinados, mas não tolero rebeldia em relação a minha autoridade.				
49. A responsabilidade pelos resultados da empresa também é minha, uma vez que posso influenciar nas decisões.				
50. Na empresa, as pessoas se comportam conforme o que está previsto nas normas internas.				
51. O sistema de punições disciplinares na empresa é aplicado com rigor somente no nível hierárquico inferior.				
52. Em geral, meus subordinados valorizam mais as necessidades da empresa do que as minhas necessidades como Líder.				
53. Não temo situações de conflito com meus subordinados. Nesse caso, eles é que devem ceder.				
54. Não acredito que usando a criatividade possa resolver problemas de falta de condições de trabalho.				
Caso você desejar, use este espaço para qualquer comentário.				
Agradecemos sua atenção e colaboração.				
Sua participação na pesquisa é fundamental para que se possa identificar os principais traços culturais presentes na sua empresa e analisar a influência da Cultura Organizacional na Estratégia Empresarial.				

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR TENDÊNCIAS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

(a ser realizada com os principais executivos das empresas pesquisadas)

1. Descreva como o processo de definição da estratégia empresarial é concebido na Organização? (por um estrategista, por um comitê, por um consultor?)
2. Existe uma metodologia formal para a construção do Planejamento Estratégico?
3. Qual o nível de envolvimento dos gestores no processo de definição?
4. O planejamento estratégico global, quando da sua elaboração, é realizado de forma integrada? Exemplifique.
5. A Alta Administração da empresa possibilita a intervenção dos demais agentes organizacionais na inclusão de modificações ou sugestões após a definição e divulgação do Planejamento Estratégico ou mesmo durante o processo de concepção?
6. Como é formalizado?
7. Como é divulgado?
8. De que forma sua execução é acompanhada?
9. De que forma é feita a disseminação da estratégia definida para os vários níveis da Organização?
10. Qual a periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico?
11. Quais os fatores que podem ensejar uma revisão?
12. Você considera que os mecanismos existentes para acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico possibilitam *feedback* e aprendizagem coletiva?
13. Em sua opinião, a cultura da organização influencia ou é influenciada no processo de análise estratégica de sua empresa?
14. Em sua opinião, existe alguma outra variável que julgue importante relatar sobre o processo de concepção ou execução do Planejamento Estratégico na sua empresa e que não foi abordado na entrevista?

APÊNDICE C – MODELO DE CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NA PESQUISA

Manaus, --- de ----- de -----.

A

“Nome da empresa”

Ilmo. Sr. “Nome do Diretor”

Diretor

Prezado Senhor

Estamos desenvolvendo uma pesquisa que faz parte de uma dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade do Amazonas e é uma iniciativa em direção a contribuir com o fortalecimento da interação desta Instituição junto às indústrias instaladas no Pólo Industrial de Manaus – PIM.

A pesquisa está sendo realizada pela mestrandia Kátia Maria Paula de Andrade que desenvolve a dissertação sob o título: **Influência da cultura organizacional na formulação da estratégia: um estudo multicaso em indústrias do Pólo Industrial de Manaus - PIM.**

Pela representatividade que sua empresa tem no PIM, sua participação será de fundamental importância para o êxito deste trabalho.

Esperamos contar com sua prestimosa colaboração para contribuirmos, através do diagnóstico dos dados coletados, com a melhoria contínua no seu processo de planejamento estratégico e gerenciamento da cultura organizacional.

Atenciosamente,

Kátia Maria Paula de Andrade
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFAM
Pesquisador

Prof. Waltair Vieira Machado, PhD
Diretor da Faculdade de Tecnologia – UFAM
Orientador

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO MULTICASO EM INDÚSTRIAS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS - PIM.

Pesquisador Responsável: KÁTIA MARIA PAULA DE ANDRADE – Email: kmp.andrade@gmail.com

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA:

- O presente estudo tem como objetivo principal identificar os traços culturais preponderantes presentes na Cultura Organizacional da empresa pesquisada e analisar a possível influência na formulação da estratégia empresarial, de forma a dar subsídios para um maior entendimento da cultura, fornecendo uma base de suporte à análise estratégica;
- A escolha da empresa para participação na pesquisa foi motivada pela representatividade que tem no Pólo Industrial de Manaus – PIM;
- Este levantamento será realizado junto aos gestores, ou seja, colaboradores que exercem funções de liderança;
- Como técnicas de pesquisa serão utilizadas: (1) pesquisa bibliográfica; (2) Aplicação de questionário para medição dos traços culturais e (3) Entrevistas com roteiro pré-estabelecido com os principais executivos da empresa pesquisada.

Desconforto e Possíveis Riscos associados à Pesquisa:

A natureza da pesquisa proposta não envolve riscos para a saúde dos participantes, bem como não trará riscos para o grupo de entrevistados – colaboradores ocupantes de cargos de liderança nas indústrias do PIM. Há elementos, no entanto que serão observados para que os riscos associados, no que concerne a interpretação equivocada de que as entrevistas e aplicação dos questionários possam ser compreendidas por alguns colaboradores como processo de avaliação funcional e não como avaliação metodológica dos traços culturais presentes na Organização e que, neste contexto, pode comprometer a presente proposta.

Benefícios da Pesquisa:

- ✓ Possibilitar a identificação dos traços culturais presentes na empresa pesquisada utilizando um método validado;
- ✓ Consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o curso do mestrado e aplicação prática dos mesmos no processo produtivo;
- ✓ Consolidação de processos e metodologias aplicados em gestão de pessoas;
- ✓ Auxiliar no gerenciamento da cultura organizacional para conseqüente melhoria nos processos de mudança necessários a implementação de estratégias empresariais;
- ✓ Formação científica de recursos humanos no âmbito da Engenharia de Produção.

Forma de Acompanhamento e Assistência: Quando necessário, procurar a pesquisadora KÁTIA MARIA PAULA DE ANDRADE, pelo telefone 9987-7195 ou através do email: kmp.andrade@gmail.com

ESCLARECIMENTOS E DIREITOS: Em qualquer momento, o entrevistado poderá obter esclarecimentos da pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS: As identidades dos entrevistados e das empresas serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado, tanto pelo executor como pela instituição onde será realizado e ou pelo patrocinador. Os resultados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade e para autoridades normativas, de acordo com as normativas legais regulatórias de proteção nacional ou internacional sem contudo identificar

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO:

Eu _____, por me considerar informado e esclarecido sobre o estudo que será realizado, livremente expresse meu consentimento para inclusão como sujeito da pesquisa. Fui informado que meu número de registro na pesquisa é _____ e atesto que recebi uma cópia deste documento por mim assinado.

Assinatura do (a) Participante

...../...../.....
Data

Nome do pesquisador

Assinatura do pesquisador

ANEXO A – ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

Asserção	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Σ	\bar{x}
1	3	2	3	1	1	1	3	3	3	4	3	4	4	2	3	40	2,7
2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	2	38	2,5
3	3	2	2	2	1	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	39	2,6
4	2	1	3	1	1	1	1	3	4	1	2	4	1	2	3	30	2
5	4	2	3	1	3	3	1	3	3	2	2	4	1	3	2	37	2,5
6	2	3	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	4	2	1	30	2
7	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	40	2,7
10	2	4	4	2	2	1	4	4	4	4	2	4	4	2	2	45	3
12	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	53	3,5
18	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3	4	4	2	2	45	3
20	3	2	4	1	2	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	43	2,9
21	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	39	2,6
22	2	2	2	1	1	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	33	2,2
23	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	22	1,5
24	4	4	2	1	1	2	3	4	3	3	4	3	4	1	1	40	2,7
27	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	54	3,6
28	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	21	1,4
33	4	1	2	1	1	3	1	2	3	2	3	4	3	4	3	37	2,5
34	3	2	4	3	4	2	1	3	3	4	2	4	4	2	1	42	2,8
36	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	1	42	2,8
40	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	1	1	3	23	1,5
41	3	2	4	1	3	2	1	1	3	2	3	2	4	2	3	36	2,4
42	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	4	1	3	26	1,7
44	3	4	2	2	1	1	1	3	2	1	3	4	4	4	1	36	2,4
46	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	4	1	1	1	22	1,5
50	3	2	3	1	2	2	1	3	4	1	3	4	4	1	1	35	2,3
51	3	3	3	1	2	3	1	4	2	2	2	2	4	1	2	35	2,3
52	4	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	2	35	2,3
54	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	3	3	48	3,2
y	79	65	78	44	53	62	62	78	87	74	70	97	89	63	65	1066	
Y	49	44	50	30	34	37	41	52	55	47	45	65	60	39	39	687	
X	30	21	28	14	19	25	21	26	32	27	25	32	29	24	26	379	
r	0,84																
R	0,91																