

PROJETO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ECONOMIA

**O Impacto da Cultura sobre
o Sistema de Controle Gerencial:
Uma Análise de Empresas Brasileiras
Adquiridas por Capital Estrangeiro**

FANNY DA SILVA

ORIENTADOR: PROF. DR. RAIMUNDO NONATO SOUZA SILVA

Rio de Janeiro, 19 de Julho de 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“O IMPACTO DA CULTURA SOBRE
O SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
UMA ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS
ADQUIRIDAS POR CAPITAL ESTRANGEIRO”**

FANNY DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Controle Gerencial

ORIENTADOR: PROF. DR. RAIMUNDO NONATO SOUZA SILVA

Rio de Janeiro, 19 de Julho de 2007.

**“O IMPACTO DA CULTURA SOBRE
O SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
UMA ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS
ADQUIRIDAS POR CAPITAL ESTRANGEIRO”**

FANNY DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Controle Gerencial

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor DR. RAIMUNDO NONATO SOUZA SILVA (Orientador)
Instituição: IBMEC

Professor FLAVIA CAVAZOTTE
Instituição: IBMEC

Professor LUIZ PEREZ ZOTES
Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Rio de Janeiro, 19 de Julho de 2007.

FICHA CATALOGRÁFICA

Entrar em contato com a biblioteca no 14º andar,
ou através do e-mail: geysa@ibmecrj.br

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais Manuel e Leonor, a meu irmão Warren, a minha irmã Marie-France, aos meus cinco sobrinhos Guillaume, Ewane, Erwin, Vénycé e Kyryan, ao meu noivo Thiago.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Raimundo Nonato Souza Silva, pelo constante incentivo. Agradeço pela confiança no meu trabalho e notadamente por a publicação do meu artigo em um congresso internacional.

Aos respondantes dos estudos de caso para suas preciosas colaborações e ajudas na realização da minha dissertação.

A todos os professores, funcionários e alunos do Mestrado em Administração do Ibmecc Rio de Janeiro, e todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, dando-me força e incentivo.

A toda minha família e especialmente aos meus pais, por ter sido o contínuo apoio em todos estes anos, e a Suely, Tathiane e Jovita, minha família no Rio que tornaram esse ano tão especial.

E especialmente ao meu noivo e amigo Thiago pelo amor, carinho, dedicação e apoio irrestrito durante os dois anos no Rio.

RESUMO

Nas últimas décadas, começou-se a considerar o papel da cultura nacional no desenvolvimento de modelos e ferramentas gerenciais, e na aceitação de mudanças. Esse estudo propõe-se analisar a influência da cultura nacional no desenho e na atualização da estrutura organizacional e do sistema de controle gerencial das empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro. Devido às particularidades culturais e organizacionais do Brasil, o estudo do caso brasileiro apresenta relevância, inclusive pela pequena quantidade de pesquisas sobre cultura e controle neste país. O desenvolvimento internacional do país levou a um aumento contínuo e crescente dos investimentos estrangeiros no Brasil, tanto como a uma expansão e o investimento das organizações brasileiras no exterior. Para tanto, foi analisado o caso de duas organizações brasileiras privatizadas e adquiridas por empresa americanas. Uma delas foi num segundo tempo comprada por uma organização de origem mexicana. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que todas as componentes de um sistema de controle gerencial sofrem alterações depois de um processo de aquisição internacional. Foi observada também uma influência dos valores culturais e notadamente da distância de poder. Sobretudo, o estudo revelou o papel da cultura nacional como fator de aceitação ou rejeição de um novo modelo de controle.

Palavras Chave: Sistema de Controle Gerencial, Cultura Nacional, Aquisições Internacionais.

ABSTRACT

In the last decades, the role of the national culture begins to be considered in the development of models and management tools, and in the acceptance of changes. This study aims to analyze the influence of national culture in the drawing and the update of organizational structure and system of management control of Brazilian companies acquired by foreign capital. Because of its cultural and organizational particularities, Brazilian's study case is relevant, particularly because of the lack of research in culture and control in this country. Brazil's international development led to a continuous and increasing rise of the foreign investments in Brazil, as much as to an expansion of Brazilian's organizations investment abroad. In this study, the case of two Brazilian organizations privatized and acquired by American company is analyzed. One of them was in a second time bought for a Mexican origin organization. The results of this research suggest that all the components of a management system control suffer alterations after a process of international acquisition. An influence of cultural values and particularly of the power distance has been observed. Overall, the study is disclosing the role of national culture as a factor of acceptance or rejection of a new control model.

Key Words: Management System Control, National Culture, International Mergers

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- As cinco partes básicas da organização	20
Figura 2 - As cinco estruturas e suas características.....	21
Figura 3 - As cinco partes básicas da organização	64
Figura 4 – O processo de influência da cultura	72
Figura 5 – O sistema de ação cultural brasileiro	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos principais tipos de pesquisa.....	115
Tabela 2 - As abordagens ao estudo do controle gerencial.....	29
Tabela 3 - Tipologia do controle gerencial	31
Tabela 4 - Índice das dimensões culturais brasileiras e classificação.....	94
Tabela 5 - Dimensões culturais do Brasil, Estados Unidos e México	152

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
2.1	Pergunta de Pesquisa	4
2.2	Objetivos	6
2.2.1	Objetivo Geral.....	6
2.2.2	Objetivo Específico	6
2.3	Relevância do estudo.....	7
2.4	Delimitação do estudo	9
3.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	10
3.1	A mudança relativa à privatização	11
3.2	A mudança relativa a um processo de fusão-aquisição	12
3.2.1	A fusão	12
3.2.2	A aquisição	12
3.3	Fusão/Aquisição e cultura.....	14
4.	REVISÃO DE LITERATURA	16
4.1	Estrutura Organizacional.....	16
4.1.1	As teorias organizacionais	16
4.1.2	Os modelos de estruturas organizacionais	18
4.1.3	A pluralidade de estruturas organizacionais.....	22
4.2	Sistema de Controle Gerencial	28
4.2.1	A Sistematização dos Sistemas de Controle Gerencial.....	28
4.2.2	Gomes e Amat e o sistema de Controle Gerencial	32
4.2.3	A Abordagem do Controle por Hofstede	33
4.2.4	O Controle Gerencial segundo Flamholtz.....	37
4.2.5	Anthony e Govindarajan e o Sistema de Controle Gerencial.....	40
4.2.6	Considerações finais sobre o Sistema de Controle Gerencial	42
4.3	Cultura nacional	44

4.3.1	Definições.....	44
4.3.2	As manifestações culturais.....	46
4.3.3	As dimensões culturais.....	47
4.4	Cultura organizacional.....	54
4.4.1	As metáforas organizacionais.....	55
4.4.2	Definições de cultura organizacional.....	57
4.4.3	As constituintes da cultura organizacional.....	59
4.4.4	Formação e difusão da cultura organizacional.....	62
4.4.5	As culturas de uma organização: cultura forte e cultura fraca.....	68
4.4.6	Considerações finais.....	69
4.5	Cultura e práticas gerenciais.....	71
4.5.1	Corrente Convergente vs. Corrente Divergente.....	71
4.5.2	Administrar um ambiente multicultural.....	74
4.6	Cultura e Sistema de Controle Gerencial.....	76
4.6.1	Especificidades locais e sistema de controle.....	76
4.6.2	As dimensões culturais de Hofstede e o controle.....	78
4.6.3	O Sistema de Controle de Anthony e Govindarajan e a Cultura.....	83
4.6.4	Considerações finais.....	86
5.	O BRASIL.....	89
5.1	A Cultura brasileira.....	89
5.1.1	DaMatta e sua visão do Brasil.....	89
5.1.2	As dimensões culturais de Hofstede e a sociedade brasileira.....	91
5.1.3	Oliveira e Machado-da-Silva e a cultura brasileira.....	95
5.1.4	Considerações finais.....	97
5.2	A gestão brasileira.....	98
5.2.1	Cultura e práticas gerenciais no Brasil.....	98
5.2.2	Barros e o sistema de ação cultura brasileiro.....	100
5.3	Cultura e Controle no Brasil.....	104
5.3.1	Hofstede e o controle brasileiro.....	105
5.3.2	O controle segundo Anthony e Govindarajan e a cultura brasileira.....	106
5.3.3	Considerações finais.....	108
5.4	Mudanças organizacionais no Brasil.....	110
5.4.1	Privatizações no Brasil.....	110
5.4.2	Fusão e Aquisição no Brasil.....	111
5.4.3	Exemplos de mudanças organizacionais.....	112
6.	METODOLOGIA.....	115
6.1	Tipo de pesquisa.....	115
6.1.1	O objetivo da pesquisa.....	116
6.1.2	O processo da pesquisa.....	118
6.1.3	A lógica da pesquisa.....	118
6.1.4	O resultado da pesquisa.....	119
6.2	O estudo de caso.....	119
6.2.1	Estudo de caso simples e estudo de caso múltiplo.....	120
6.2.2	A qualidade do projeto.....	122
6.3	Coleta de dados.....	123

6.4	Limitação do método	125
6.5	Estrutura do trabalho	126
7.	ESTUDO DE CASO	128
7.1	A Embratel.....	128
7.1.1	A Embratel sobre controle da MCI	129
7.1.2	Estrutura da Embratel sob controle americano.....	132
7.1.3	O sistema de controle gerencial	133
7.1.4	A Embratel sobre controle mexicano	136
7.1.5	A nova estrutura organizacional.....	138
7.1.6	O sistema de controle a moda mexicana.....	138
7.1.7	Cultura e Controle.....	139
7.2	A CELMA.....	141
7.2.1	Histórico	141
7.2.2	Estrutura organizacional e mudança.....	142
7.2.3	O sistema de controle gerencial	142
7.2.4	Cultura e Controle.....	145
8.	ANÁLISE DE CASO.....	146
8.1	Mudanças de controle.....	147
8.2	Papel da cultura nas mudanças de controle	151
8.3	Cultura: inibidor ou incentivador no sucesso.....	156
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
	APÊNDICE – QUESTIONARIO	167

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente econômico e financeiro mundial passou por grandes mudanças. A internacionalização dos mercados se fortaleceu. Os mercados tornaram-se mais dinâmicos. Essas evoluções tiveram um impacto nas organizações. Para se adaptar, sobreviver e crescer nesse novo contexto, as organizações precisaram tomar decisões rápidas e criativas. Assim, tornaram-se cada vez mais flexíveis, ou seja, desenvolveram uma certa agilidade nas suas estruturas, nos seus processos e também no uso de sua mão-de-obra.

Para acomodar essa evolução, vários governos optaram por privatizar grande parte das suas empresas estatais, em resposta às necessidades nacionais e internacionais. Em paralelo, processos de fusão-aquisição multiplicaram-se, tanto entre organizações do mesmo país como em organizações de diferentes nacionalidades. Por isso, muitas organizações brasileiras foram adquiridas, seja após um processo de privatização ou de fusão e/ou aquisição. Sobretudo, grande parte dessas aquisições foi realizada por capital estrangeiro. Assim, o controle acionário, antes brasileiro, tornava-se de outra nacionalidade.

Tais transformações criam a necessidade de uma redefinição da visão da organização, da sua estratégia e crenças básicas. De um ponto de vista interno da organização, tais mudanças levam à mudança e reflexão sobre a estrutura organizacional e o sistema de controle gerencial. Essas ferramentas gerenciais são direcionadoras dos caminhos a serem seguidos pela

organização e necessitam estar em adequação com a visão e estratégia definidas. Por isso, os administradores precisam atualizar, desenvolver ou importar estruturas e sistemas de controle adequados às novas condições da organização. Essas adaptações ou implementações de modelos são indispensáveis para assegurar uma coerência com a nova estratégia. Sobretudo, são necessárias para assegurar a congruência de objetivos da organização.

Neste contexto de mudança e de reflexão sobre a redefinição da organização, os administradores devem levar em conta variáveis internas e externas à organização. Uma delas é a cultura. O entendimento pelos administradores da influência da cultura tornou-se indispensável. Com efeito, “as dimensões culturais exercem um papel importante ao moldar as práticas gerenciais” (Lopes e Vieira, 2005). É importante que os funcionários se comuniquem entre si com facilidade e sigam os mesmos procedimentos. Além disso, a cultura pode desempenhar um papel de variável de aceitação ou de resistência à mudança; e pode assim ser um possível inibidor do sucesso num processo de mudança.

Nesse estudo, a noção de cultura refere-se aos valores, crenças e pressupostos de um ponto de vista nacional. Todo indivíduo de uma sociedade particular possui um conjunto de características decorrente da sua cultura. É importante lembrar-se que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. Assim, os valores, crenças e pressupostos existentes ao nível de uma organização dependem em parte das dimensões culturais do país da organização.

Nesse sentido, esse estudo visa determinar se a cultura nacional interfere no processo de redefinição e atualização. Por isso, pretende examinar a evolução das estruturas e dos sistemas de controle gerenciais em empresas adquiridas, seja por privatização ou por fusão e/ou aquisição, assim como examinar os valores culturais da sociedade a qual essas organizações

pertencem; isso num objetivo de estabelecer uma relação causal entre a cultura e as mudanças eventualmente observadas.

2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Uma aquisição significa uma mudança do controle acionário. A origem desse capital pode ser da mesma nacionalidade do que a empresa comprada ou de outra nacionalidade. Esse processo pode ocorrer depois de uma privatização ou de um processo de fusão/aquisição. Em todos os casos, isso representa uma mudança muito grande para uma organização.

Realizar com sucesso essa fase de transição necessita um trabalho importante pelos administradores. Precisa-se refletir sobre os vários fatores que interferem na mudança e agem na sua aceitação e seu desenvolvimento.

A cultura e sua influência pertencem a esses fatores. Por isso, existe uma forte necessidade para uma organização conhecer as dimensões culturais da sua sociedade e os valores da sociedade da empresa adquirida, tanto quanto entender o papel desempenhado pela cultura nos processos de gestão. As características culturais devem ser entendidas e integradas no processo de mudança para que as organizações não sofram uma resistência muito forte.

Nesse sentido, esse trabalho se propõe responder as seguintes questões de pesquisa:

1 – Ocorreram mudanças no sistema de controle gerencial das organizações cujo capital foi adquirido por uma empresa de nacionalidade estrangeira?

2 – Qual foi o papel desempenhado pelos valores, crenças e pressupostos culturais nacionais nas mudanças eventualmente observadas? Havendo uma influência da cultura nacional no processo de mudança, quais dimensões culturais foram as mais ativas?

3 – No resultado do processo, a cultura nacional foi inibidor de sucesso ou fator de aceitação?

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Esse estudo pretende explorar a existência de uma relação causal entre os valores culturais de uma sociedade e as mudanças na estrutura organizacional e no sistema de controle gerencial das suas organizações que enfrentaram uma grande transformação, nesse caso, uma aquisição por capital estrangeiro.

2.2.2 Objetivo Específico

De um modo mais específico, esse trabalho pretende entender como as dimensões culturais e suas influências foram consideradas no processo de redefinição da organização. Particularmente, esse estudo visa a analisar a influência da cultura nacional na atualização do sistema de controle gerencial nas empresas brasileiras adquiridas e que passaram sob controle estrangeiro. Assim, pretende determinar quais variáveis culturais foram determinantes no processo de mudança e tentar hierarquizá-las em função do grau de interferência.

Além disso, uma mudança tal como uma aquisição cria a necessidade de desenvolvimento e implementação de uma estrutura organizacional e de um sistema de controle em adequação com a definição da nova estratégia e dos novos objetivos. Assim, o objetivo desse estudo é de verificar também a adequação entre essas novas ferramentas gerenciais e as dimensões culturais nacionais das organizações.

2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As dificuldades de transição para uma organização depois de ser adquirida demonstram as necessidades de um melhor entendimento pelas organizações dos fenômenos de mudanças e dos seus fatores relevantes.

A aquisição pode decorrer de uma privatização. Nesse caso, a organização passa de um status estatal para um status privado, o que implica grandes mudanças e a necessidade de adaptações à nova situação. A aquisição pode também acontecer depois de um processo de fusão-aquisição, o que representa a criação de uma nova identidade, de uma nova estrutura e sobretudo um choque entre duas organizações já existentes.

Durante muitos anos, a influência da cultura foi negligenciada pelas organizações nas suas reflexões e tomada de decisões. Quase nunca foi considerada como variável relevante no caso de grandes transformações. No entanto, devido às dificuldades, e principalmente, aos fracassos das organizações depois de tais processos como uma mudança do controle acionário, a noção de cultura e a percepção de sua influência estão ganhando cada vez mais peso. A capacidade da cultura de ser um inibidor de sucesso ou um fator de aceitação revela a necessidade de melhor avaliar e considerar essa variável.

Para acomodar a mudança, as organizações definem novas estratégias, ou seja, desenvolvem uma nova estrutura e novas ferramentas gerenciais em adequação com esses objetivos da organização. No entanto, é importante obter a aceitação de todos os funcionários para que essa mudança seja efetiva e realizada com sucesso. Isso significa entender a cultura nacional e a cultura organizacional, a fim de desenvolver respostas criativas e adequadas ao contexto próprio da organização e da sociedade na qual ela evolui. Assim, a integração do conceito de

cultura no processo de tomada de decisão relativo à mudança pode ser um fator de sobrevivência e de sucesso para o futuro da organização.

No que diz respeito ao mercado brasileiro, as empresas passaram de um ambiente doméstico a um mercado globalizado e competitivo nessas últimas décadas. Os investimentos estrangeiros foram contínuos e crescentes. Dessa forma, muitas empresas brasileiras foram adquiridas, em geral depois de uma privatização ou de um processo de fusão-aquisição. Desde 1980, aconteceram cerca de 180 privatizações, e ocorreram 4032 processos de fusão-aquisição de 1994 a 2006 no Brasil. A amplitude desse movimento demonstra a necessidade de entender os processos de aquisições e determinar o grau do papel da cultura nessas mudanças.

Nesse contexto, é relevante entender o papel do fator cultural na criação de respostas gerenciais – desenvolvimento/implementação de um modelo de controle gerencial – e determinar o possível impacto dos valores culturais no futuro da organização. Por isso, torna-se indispensável para toda organização conhecer e tentar dominar a influência da cultura a fim de agir em adequação com essa variável, assegurar sua sobrevivência e criar situações de sucesso.

Essa pesquisa tem sua relevância acadêmica no que diz respeito à compreensão dos processos de aquisição, que sejam decorrentes de uma privatização e de um processo de fusão-aquisição. Sobretudo, esse estudo permite contribuir para o aumento da compreensão a respeito do papel da cultura nos processos de mudança. Particularmente, esse trabalho permite complementar os poucos estudos existentes sobre os sistemas de controle nas organizações brasileiras.

Em termos práticos, a relevância desse estudo se dará por oferecer um meio de análise dos valores e das crenças culturais de uma sociedade, dos valores e dos artefatos da cultura de

uma organização (os segundos são dependentes dos primeiros). Sobretudo, por possibilitar uma melhor compreensão e ação sobre as dimensões culturais a fim de facilitar o processo de mudança.

2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa estuda os valores culturais de sociedades determinadas e os valores e artefatos organizacionais associados. Esses dados foram obtidos por levantamento bibliográfico. Não se pretende comprovar a origem destas características.

Além disso, esse estudo limita-se as mudanças no controle gerencial relativas à aquisição. Esse trabalho não visa determinar o impacto da cultura no caso de outras mudanças organizacionais e na organização como um todo.

As especificidades culturais e organizacionais estudadas determinam os limites das conclusões deste estudo. Desse jeito, os resultados encontrados limitam-se às empresas estudadas, não podendo ser generalizados para outras empresas.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Nesse estudo, o objetivo é determinar se existe uma influência da cultura nacional nas eventuais mudanças dos sistemas de controle das organizações que passaram por processos de aquisições. Isso pode ser uma consequência de uma privatização, de uma fusão ou ainda de uma aquisição. Dependente da origem da organização compradora, a empresa adquirida pode permanecer sob um controle da mesma nacionalidade ou ser controlada por estrangeiros. O foco dessa pesquisa é, particularmente, nas organizações cujo controle passou sob domínio estrangeiro.

Uma privatização e uma fusão/aquisição representam mudanças fortes para as organizações. Em geral, existem diferenças fortes entre as duas fases: antes e depois da mudança. A organização como um todo, é afetada pela mudança. Tomei e Braunstein (1993) indicam que uma empresa necessita repensar todas suas crenças básicas quando ocorre uma tal mudança estratégica. Isso porque os valores definem a organização e permitem realizar seu negócio. Assim, são indispensáveis para o seu bom funcionamento.

Nesse processo, a cultura desempenha um papel importante. Durante o processo de reflexão, os administradores vão levar em conta algumas variáveis. A cultura interferirá no momento de tomada das decisões. Um administrador tomará as decisões que serão congruentes com seus valores, construídos na base dos valores culturais da sociedade na qual ele pertence. Assim, o

fator cultura não deve ser negligenciado, já que pode agir como inibidor de sucesso num tal processo de mudança.

3.1 A MUDANÇA RELATIVA À PRIVATIZAÇÃO

A partir dos anos 1980, iniciou-se uma onda de privatização na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, com os governos Margaret Thatcher e Richard Nixon, respectivamente. Essa onda, que ficou conhecida como neoliberalismo, propagou-se em outros países e atingiu vários tipos de organizações estatais.

A privatização corresponde à venda de uma parte ou de toda uma organização pública pelo um governo a acionistas com capitais privados. As empresas estatais passam sob propriedade e controle privado. A organização pode também permanecer sob controle estatal se a privatização for parcial e o governo possuir mais de 50% do capital após a mudança.

Do ponto de vista estatal, uma privatização permite obter recursos financeiros, úteis para alimentar o orçamento do governo. Já para a organização, uma privatização envolve uma reconsideração parcial ou total da empresa; novas metas e objetivos são desenvolvidos. Ocorre também um processo de questionamento dos custos e da eficiência da empresa (Tomei e Braunstein, 1993).

Pinheiro (2000) destaca três razões justificando uma privatização. Um governo pode tomar a decisão de privatizar suas empresas estatais por uma razão sistemática, ou seja, com objetivo de reformar as instituições econômicas e políticas. Pode também ser por um motivo tático: no sentido de realizar os objetivos de curto-prazo dos atores políticos. Finalmente, a privatização pode ocorrer para atender um critério pragmático, visando assim responder objetivos sociais.

3.2 A MUDANÇA RELATIVA A UM PROCESSO DE FUSÃO-AQUISIÇÃO

A globalização dos mercados levou a uma expansão e internacionalização das organizações em novos mercados e novos países. Dupas (2001) afirma que a globalização provocou uma concentração progressiva das empresas, diminuindo o número delas. Os mercados são dominados por grupos internacionais, buscando a diminuição dos custos das suas unidades produtivas (Barros, 2001). Para alcançar tais objetivos, as empresas tomam a decisão de realizar processos de fusão e/ou aquisição. Por isso, esses processos estão ganhando cada vez mais peso e tem sido cada vez mais utilizados pelas organizações.

Uma fusão e/ou aquisição é um processo de quatro fases: intenção da operação, *due-diligence*, negociação e integração (Tanure e Cançado, 2005). A fase de *due-diligence* corresponde ao levantamento e análise de dados sobre a empresa alvo. A última fase, ou seja, a integração, é determinante para o sucesso do processo.

3.2.1 A fusão

A palavra fusão vem do latino *fusio*, do verbo *fundere*, cujo significado é fundir. Representa a ação de criação de uma nova entidade utilizando pelo menos duas outras entidades. Numa fusão, duas ou mais empresas de mesmo tamanho ou importância deixam de existir legalmente para formar uma terceira organização. Essa nova empresa é criada sob uma nova identidade. Teoricamente, o controle é igual para as duas organizações, mas na realidade, um dos parceiros exerce maior controle (Tanure e Cançado, 2005).

3.2.2 A aquisição

Uma aquisição é a compra de mais de 10% do controle acionário de uma empresa por outra. Existem três tipos de aquisição. Pode ser minoritária no caso de uma aquisição de 10 a 49%

do controle. Ou, ao contrário, será majoritária na compra de 50 a 99% do controle. Por fim, a aquisição é total quando se adquire 100% do controle (UNCTAD, 2000, *apud* Tanure e Cançado, 2005).

Uma aquisição pode apresentar três formas. Será horizontal quando as duas empresas pertencem ao mesmo ramo, ou seja, são competidores. Essa mudança será vertical na compra de uma empresa na cadeia de valor, um cliente ou um fornecedor. A aquisição será conglomerada quando ocorre entre empresas de atividades diferentes (Tanure e Cançado, 2005).

Esse processo requer cuidadosa análise por parte da compradora, já que significa um importante investimento. Também envolve o exercício do controle, um processo de integração cultural e uma quase-impossível reversibilidade de decisão (Tanure e Cançado, 2005).

Justifica-se pela busca de criação de valor, a contribuição estratégica ou financeira da empresa adquirida (Lindgren e Spangberg, 1981; Shelton, 1988 *apud* Tanure e Cançado, 2005). Também pelo aumento da participação no mercado, a redução do nível de incerteza (Cartwright e Cooper, 1999; Rourke 1992 *apud* Tanure e Cançado, 2005). Ou pode representar a vontade de diversificação ou de desenvolvimento tecnológico de uma organização.

Sterger classifica os motivos das fusões/aquisições em “tradicionais” ou “transformacionais”. Os objetivos “tradicionais” correspondem a uma vontade de consolidação e expansão no mercado. A razão “transformacional” visa o desenvolvimento de novo *portfólio*, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar (Sterger, 1999 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

3.3 FUSÃO/AQUISIÇÃO E CULTURA

De forma geral, ser adquirida significa a ocorrência de várias mudanças interna para uma organização. Todas as áreas e todos os funcionários sofram da fusão/aquisição.

Muitas aquisições ocorrem entre organizações de nacionalidades diferentes, porque permitem uma rápida expansão. No entanto, esse processo reforça o risco cultural (Hofstede, 2001). Durante a fase de integração, a empresa compradora impõe seus objetivos, metas e valores culturais na organização adquirida. Isso tem um impacto e leva a mudanças nos valores principais da empresa comprada.

Desse jeito, as duas culturas podem entrar em conflito, dificultando o processo e levando ao fracasso da operação. Segundo Hofstede (2001), “fuga à incerteza” e “distância de poder” são as dimensões mais ativas na criação de um choque de culturas. Uma solução seria de tratar a organização adquirida como um investimento de portfólio e não integrá-la. Mas existe uma preferência pelo exercício do poder, o que freqüentemente implica uma perda de capital humano na adquirida (Hofstede, 2001).

Fusões acontecem entre organizações de mesmo tamanho ou importância. Quando uma fusão é internacional, as organizações podem apresentar problema maior para lidar com o choque das culturas. Com efeito, as duas organizações se beneficiam do mesmo nível de poder. O exercício da dominação de poder de uma empresa sobre a outra, que acontece no caso de uma aquisição, não é válido por uma fusão. É uma das razões que explicam o baixo nível de sucesso das fusões internacionais (Hofstede, 2001).

A distância cultural, existente entre as organizações, é um fator determinante num processo de fusão/aquisição. Essa variável deve ser estudada e levada em conta pelos administradores nas

suas tomadas de decisões, principalmente porque pode provocar o fracasso da operação. Desse jeito, Hofstede (2001) afirma que a distância cultural afeta tanto a escolha da estratégia de entrada da organização como o nível de sucesso.

Cada organização possui sua autonomia para definir uma resposta para lidar com o encontro das duas culturas na fase de integração. Por isso, são várias as propostas organizacionais para resolver esse desafio. Mas se destacam quatro grandes opções de aculturação para lidar com esse choque: a assimilação cultural, a mescla cultural, a pluralidade cultural e o movimento reverso (Tanure e Cançado, 2005).

Pode ocorrer uma assimilação cultural: a cultura da empresa compradora domina a outra cultura e acontecem grandes mudanças nos processos e sistemas da organização adquirida.

O segundo tipo corresponde à mescla cultural, o que vale principalmente para as fusões, onde as organizações têm tamanhos e pesos similares. As culturas convivem sem exercício de dominação, e são poucas as mudanças nas organizações. Na realidade, uma das culturas domina sutilmente a outra.

A terceira possibilidade é a pluralidade cultural, ou seja, a igualdade entre as culturas e que gera poucas mudanças organizacionais (Barros, 2003 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

O quarto tipo de aculturação é o movimento reverso. Esse processo ainda é excepcional. Acontece quando a cultura da organização adquirida domina a cultura da adquirente (Goshal e Tanure, 2004 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1 As teorias organizacionais

Taylor, Ford e Fayol foram os principais fundadores do princípio de estrutura organizacional. A teoria geral da administração começou em 1903 com a Administração Científica desenvolvido por Taylor, com ênfase nas tarefas. As teorias seguintes tiveram respectivamente ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e por fim na tecnologia (Drucker, 2002).

A primeira teoria, a Administração Científica, visa racionalizar o trabalho no nível operacional, dando ênfase na execução de tarefas. Os quatro princípios fundamentais dessa teoria são o planejamento, a preparação dos trabalhadores, o controle e a execução. Nas últimas teorias administrativas, destacam-se a Teoria da Contingência e a Teoria dos Sistemas.

Principalmente, três teorias administrativas têm ênfase na estrutura: a teoria clássica e neoclássica, a teoria da burocracia e a teoria estruturalista. Fayol foi o fundador da teoria clássica, enquanto Weber desenhou a teoria burocrática.

A teoria clássica caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Fayol determinou 14 princípios básicos: a divisão do trabalho, a autoridade e formalidade, a unidade de comando, a unidade de direção, a disciplina, a prevalência dos interesses gerais, a remuneração, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade dos funcionários, a iniciativa e, o espírito de grupo. Adicionam-se cinco funções administrativas, que são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Weber, por sua vez, construiu um modelo ideal, no qual as organizações são caracterizadas por cargos formalmente definidos, responsabilidades delimitadas e uma ordem hierárquica com forte autoridade. De acordo com seu criador, a burocracia é a organização eficiente por excelência, baseada num alto e preciso detalhamento de tudo. Os princípios fundamentais dessa teoria são a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquia, a impessoalidade, a competência técnica e a meritocracia, a separação entre propriedade e administração, a profissionalização dos funcionários e a completa previsibilidade do funcionamento. No entanto, essa teoria apresenta uma série de disfuncionalidades. Por exemplo, existe um excesso de formalismo, o que provoca uma lentidão dos processos; cria uma grande conformidade com a rotina, prejudicando as inovações.

A última teoria focando na estrutura é a Teoria Estruturalista desenvolvida nos anos 1950. Representa uma evolução em comparação com as duas primeiras teorias, que somente levam em conta os aspectos internos da organização. Pela primeira vez, considera-se com essa teoria a organização como um sistema aberto, e assim, em interação com o seu ambiente. Isso leva uma nova problemática: a sobrevivência da empresa e o papel do gestor. Nas primeiras teorias, todas as variáveis são consideradas como interna. Desse jeito, o administrador pode

realizar adaptações organizacionais sem se preocupar com o desperdício. A Teoria Estruturalista levanta a importância da ação do gestor, que pode destruir a organização.

Essas três teorias foram fundamentais no desenvolvimento das organizações. Representam os primeiros pensamentos sobre a noção de estrutura e seu papel na empresa. Assim, pode-se observar que a estrutura é dependente do funcionamento da organização, e particularmente, sua estratégia.

4.1.2 Os modelos de estruturas organizacionais

De uma forma geral, a estratégia “descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos” (Anthony e Govindarajan, 2002). Influencia o tipo de estrutura organizacional adotado numa empresa. A estrutura organizacional corresponde a um conjunto de variáveis, tais como a verticalização e a hierarquização da organização, a centralização e a formalização (Terrien e Mills, 1955; Caplow, 1957; Anderson e Markov, 1961, *apud* Ouchi, 1997). O grau de cada variável determina uma forma particular de estrutura.

Anthony e Govindarajan (2002) destacam três categorias de estruturas desenhadas em função da estratégia: funcional, de unidade e matricial.

Na estrutura funcional, “cada executivo é responsável por uma função específica”, como a produção e o marketing. Sua principal vantagem é a eficiência que ela oferece. No entanto, esse tipo de estrutura significa uma centralização do planejamento na alta-administração e uma resolução dos problemas na matriz.

Se a organização é estruturada por unidade, os executivos são responsáveis pela maioria das atividades de suas unidades. Cada unidade corresponde às funções de produção e de marketing de uma linha de produção. Desse jeito, a empresa é dividida em partes semi-independentes. Isso oferece maior autonomia aos executivos para administrar as atividades com maior reatividade e tomar decisões mais adequadas com o mercado.

Por fim, uma organização pode apresentar uma forma matricial. Adotando esse tipo de estrutura, cria-se uma dupla responsabilidade para cada unidade.

No seu estudo sobre as organizações, Mintzberg (1995, *apud* Faria e Fischer, 2001) destaca cinco partes básicas numa organização: a Cúpula Estratégica, a Linha Intermédiaria, a Tecnoestrutura, o Núcleo Operacional e a Assessoria de Apoio.

A Cúpula Estratégica, a Linha Intermédiaria e a Tecnoestrutura correspondem à parte administrativa da organização e visam coordenar as atividades. Especificamente, a Linha Intermédiaria faz a ligação entre a Cúpula Estratégica e a Tecnoestrutura, ou seja, os analistas. É formada pelos gerentes com autoridade formal.

O quarto componente é o Núcleo Operacional, que reúne os funcionários da produção de bens ou prestação de serviços. Por fim, a Assessoria de Apoio representa as unidades de apoio ao trabalho operacional, como o serviço de cópias, que em geral são terceirizadas. Cada um desses elementos vai se incorporando na organização em função do seu crescimento. A figura seguinte apresenta essas componentes.

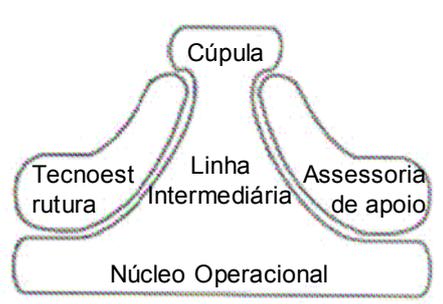


Figura 1- As cinco partes básicas da organização

Fonte: Mintzberg (1995), apud Faria e Fischer (2001)

De acordo com essa composição da organização, Mintzberg (1995, *apud* Faria e Fischer, 2001) determina cinco tipos de estrutura possíveis: Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia. Essas arquiteturas diferenciam-se por sete características: a especialização de serviços, o treinamento e doutrinação, a formalização do comportamento, o grupamento, o sistema de planejamento e controle, os instrumentos de interligação e o grau de descentralização.

O primeiro tipo de estrutura, a configuração simples, é informal e flexível. É principalmente utilizada em empresa pequenas e jovens, onde o dono da organização coordena as atividades.

No caso da burocracia mecanizada, a especialização e a padronização do trabalho são maiores. O controle é mais forte e organizado. Há uma equipe de planejamento, ou seja existe uma tecnoestrutura e, tem um grupo de acessoria. Essa estrutura é principalmente utilizada nas indústrias de produção ou serviço de massa.

O terceiro modelo de arquitetura organizacional, a burocracia profissional, corresponde a uma alta descentralização. Os funcionários, altamente qualificados e treinados, assumem grandes responsabilidades.

A estrutura sob forma divisionalizada representa um conjunto de unidades independentes, sob controle de uma estrutura administrativa central.

Por fim, a Adhocracia representa o caso onde a organização precisa de várias unidades especializadas, que são interconectadas. A distinção entre as diversas partes da organização é menor, já que o conhecimento representa o poder principal, e é igualmente presente em cada departamento.

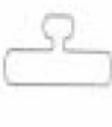
Configuração Básica	Simple	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Especialização de serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical divisões/ escritório central	Muita especialização horizontal
Treinamento e Doutrinação	Pouco	Pouco	Muito	Algum treinamento e doutrinação (gerentes - divisões)	Muito treinamento
Formalização do comportamento	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Sistema de planejamento e controle	Pouco planej. e controle	Planejamento para a ação	Pouco planejamento e controle	Muito controle do desempenho	Planejamento para a ação limitado
Instrumentos de Interligação	Poucos	Poucos	Na administração	Poucos	Muitos na organização
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
Desenho					

Figura 2 - As cinco estruturas e suas características

Fonte: Mintzberg (1995), apud Faria e Fischer (2001)

Assim, uma organização pode apresentar umas das formas descritas. A arquitetura adequada é a que responde o melhor às necessidades da estratégia. No entanto, pode-se observar uma

evolução do papel da estrutura organizacional nas organizações. De um modo geral, a estrutura foi um instrumento rígido e pouco atualizado durante muitos anos. Mas o ambiente externo e, principalmente, a globalização implicaram na sua flexibilização (Faria e Fischer, 2001). Desse jeito, seu papel passou de uma ferramenta de estabilidade e harmonia a um catalisador de mudança (Nadler e Tushman, 2000, *apud* Faria e Fischer, 2001).

4.1.3 A pluralidade de estruturas organizacionais

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), o tipo de estrutura deve se adequar com a estratégia da organização. A configuração da empresa depende também do seu funcionamento e da sua cultura organizacional, e notadamente de condições externas como, por exemplo, o ambiente na qual a empresa evolua.

Na década de 1960 foi realizada uma série de pesquisas estudando os modelos de estrutura organizacionais e suas eficácias em determinados tipos de indústria. O objetivo era determinar quais os modelos mais eficazes. Os resultados obtidos pelos pesquisadores demonstraram que não existia modelo melhor ou único, mas que a estrutura organizacional era dependente das condições externas da organização. Essas condições dependem do ambiente ou contexto no qual as organizações evoluem para realizar suas operações. Desses estudos nasceu a Teoria da Contingência (Chiavenato, 1993).

A Teoria da Contingência afirma que tudo é relativo nas organizações e depende em grande parte do ambiente. Segundo essa teoria, existe uma relação funcional entre as variáveis ambientais e as técnicas administrativas. Essa ligação entre essas duas variáveis se diferencia de uma relação causal, já que o ambiente não é o responsável pela ocorrência de técnicas

administrativas. Mas, esta relação funcional corresponde a uma ligação do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

Dentre dos estudos que levaram a definição dessa teoria destacam-se os trabalhos de Chandler (1962, *apud* Chiavenato, 1993), de Burns e Stalker (1961, *apud* Chiavenato, 1993), e as pesquisas de Laurence e Lorsch (1972, *apud* Chiavenato, 1993).

Chandler (1962, *apud* Chiavenato, 1993) pesquisou sobre a estratégia e estrutura organizacional nas grandes empresas americanas, levando em conta seus processos históricos. Destacou quatro fases sucessivas determinantes para as organizações: acumulação de recursos, racionalização do uso de recursos, continuação do crescimento, racionalização do uso dos recursos em expansão.

Na primeira fase, as empresas aumentaram suas instalações de produção e adotaram uma arquitetura por integração vertical, o que permitiu realizar economias de escala.

Num segundo tempo, precisou-se de uma racionalização das organizações que tinham acumuladas mais recursos do que o necessário. Por isso, a estrutura funcional foi criada a fim de conter os custos pelo uso de planejamento, organização e coordenação.

Depois alcançar um aumento da eficiência controlando seus custos, as organizações precisaram alimentar o seu crescimento. Desse jeito, optaram para a diversificação desenvolvendo novos produtos e procurando novos mercados.

Essa expansão no uso dos recursos criou uma incompatibilidade entre a estrutura funcional e na nova estratégia de mercado desenvolvida para realizar a criação de novos produtos e a

entrada em novos mercados. Desse jeito, necessitou-se maior autonomia das linhas principais de produtos reunindo todas as funções necessárias. O que foi possível de ser obtido com uma estrutura divisional organizada por departamento. Essa evolução foi acompanhada de uma preocupação com o planejamento em longo prazo, uma administração voltada para objetivos e uma avaliação de desempenho de cada unidade.

Desse estudo, Chandler (1962, *apud* Chiavenato, 1993) chegou à conclusão de que a estratégia, ou seja, o plano de alocação dos recursos, evolui em função do ambiente. Condições externas particulares levam ao desenvolvimento de uma estratégia peculiar, que exige também uma estrutura organizacional adequada. O desenho da organização é modelado em função de suas necessidades, que são apresentadas pela estratégia.

Burns e Stalker (1961, *apud* Chiavenato, 1993) realizaram pesquisas sobre a relação entre as práticas administrativas e as condições externas das organizações. De suas observações, destacaram dois tipos de empresas: as organizações “mecanísticas” e “orgânicas” e verificaram as práticas administrativas e as variáveis externas das duas categorias de empresas.

As organizações mecanísticas apresentam uma estrutura burocrática, permanente e rígida. O papel de cada funcionário é precisamente definido e delimitado. As tomadas de decisões são centralizadas na alta-administração e existe uma forte autoridade hierárquica com uma comunicação principalmente de cima para baixa e uma alta formalização das regras e procedimentos. Esse tipo de organizações funciona com um sistema mecânico, ou seja, é racional e fechado. As mudanças que ocorrem no ambiente externo, e que envolvem a organização, são ignoradas.

Por outro lado, as organizações orgânicas apresentam um modelo antagônico às empresas mecanísticas. Suas estruturas organizacionais são flexíveis e adaptáveis. Há uma descentralização das decisões e uma hierarquia flexível. Os cargos dos funcionários são evolutivos. As boas relações são determinantes: confiabilidade nas comunicações informais, maior interação horizontal (do que vertical). Assim, essas organizações podem ser representadas como sistemas vivos, abertos e complexos. A interação com o ambiente externo é primordial. Isso leva a constantes mudanças organizacionais para responder as necessidades de adaptação e ajustamento provocadas pelas demandas ambientais.

Os autores dessa pesquisa concluem que existe uma espécie de seleção natural do tipo de organização. Em ambientes muito estáveis e imutáveis, empresas com sistema mecânico são apropriadas e sobrevivem; enquanto organizações orgânicas se adaptam a condições externas instáveis e turbulentas.

De grande importância no desenvolvimento da teoria da contingência, a pesquisa de Laurence e Lorsch (1972, *apud* Chiavenato, 1993) estuda a defrontação entre organizações e o ambiente. Segundo esses autores, existem dois problemas básicos nas empresas: a diferenciação e a integração. Ambos são estados opostos e antagônicos.

O primeiro status corresponde a uma divisão da organização em subsistemas com tarefas especializadas num ambiente também especializado. As decisões e reações de cada departamento são determinadas especialmente pelo ambiente que é relevante para a sua própria tarefa, o que implica o desenvolvimento de estrutura própria. Desse jeito, uma organização, que se desenvolve num ambiente geral na sua criação, pode apresentar uma divisão por departamento para responder ao desenvolvimento de ambientes específicos. Cada subsistema da empresa reage unicamente às condições peculiares do ambiente relevante às

suas atividades. Também, a estrutura organizacional, única na criação da organização, acabará apresentando diferenciações em cada departamento.

De um outro lado, os autores ressaltam que a empresa pode apresentar problemas de integração. Isso significa que existem pressões externas exercidas pelo ambiente da organização para criar unidades de esforços e desenvolver uma coordenação forte entre os vários departamentos. Desse jeito, cada subsistema da organização é ligado aos outros, de modo que a constituir um todo indissolúvel. Qualquer mudança em uma unidade afetarà imediatamente às outras partes da organização.

Dessa pesquisa principalmente, foi formulada a Teoria da Contingência, segundo a qual não existe uma maneira melhor de organizar uma empresa, mas as organizações devem permanecer em fase com as variáveis ambientais. Necessita-se levar em conta o ambiente a fim de realizar ajustes constantes na organização para sobreviver e crescer.

Desse jeito, não existe um modelo único melhor do que os outros. Por exemplo, uma arquitetura plana não prevalece sobre uma estrutura hierárquica. Sobretudo, o desempenho da organização não ficará melhor porque se usa uma estrutura plana, enquanto a estratégia peça um outro tipo de arquitetura. Não há estudos comprovando um maior desempenho de uma estrutura sobre as outras. Por isso, não existe uma classificação das configurações organizacionais em função do desempenho. As variáveis organizacionais que determinam a necessidade da forma organizacional (Nadler e Tushman, 2000, *apud* Faria e Fischer, 2001).

Assim, a estrutura de uma organização é desenvolvida em função da estratégia definida, que, por sua vez, visa responder às necessidades ambientais. Por outro lado, observa-se que a estrutura organizacional influencia o sistema de controle gerencial aplicado na organização

(Anthony e Govindarajan, 2002). Numa organização, a estratégia determina o tipo de estrutura, que influencia o tipo de sistema de controle.

4.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

4.2.1 A Sistematização dos Sistemas de Controle Gerencial

As primeiras teorias administrativas desenvolvidas por Fayol e Weber consideravam o controle como uma atividade principalmente financeira, sem levar em conta os funcionários. As pessoas eram consideradas somente como auxiliares das máquinas. Segundo esses autores, os fatores de motivação dos funcionários eram somente as recompensas e as sanções salariais (Gomes e Amat, 1999, *apud* Martinewski, 2003).

Desde então, a noção de controle foi estudada com maior atenção. Vários autores tentaram desenvolver planos de referência sobre o controle gerencial. No entanto, a complexa realidade organizacional dificulta esse trabalho. Desse jeito, existe uma grande quantidade de pontos de vista do controle gerencial.

Na década de 90, alguns autores sistematizaram o controle levando em conta o histórico das teorias administrativas. Destacam-se os trabalhos de Berry, Broadbent e Otley (1995), Gomes e Amat (1999), Drury e McWatters (1998) e Macintosh (1994, *apud* Martinewski, 2003). A figura seguinte apresenta as abordagens desenvolvidas por esses autores. Essa multiplicidade de abordagens possíveis demonstra a complexidade do estudo do controle gerencial, notadamente por causa da diversidade da realidade organizacional.

Berry Broadbent e Otley	Gomes e Amat	Drury e McWatters	Macintosh
<ul style="list-style-type: none"> - cibernética e de sistemas - <i>mainstream</i> - social - organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - perspectiva racional - perspectiva psicossocial - perspectiva cultural - perspectiva estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> paradigma <i>feedback</i> - paradigma adaptativo - paradigma estratégico - paradigma da cadeia de valor - paradigma cinético 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutural-funcionalista - estruturalista radical - interpretativista - humanista radical - pós-estruturalista

Tabela 1 - As abordagens ao estudo do controle gerencial

Fonte: Martinewski (2003)

Particularmente, o trabalho de Gomes e Amat (1997) destaca quatro correntes teóricas no que diz respeito aos sistemas de controle gerencial. Ressaltam uma perspectiva formal, psicossocial, cultural e macrosocial. A primeira, ou seja, os aspectos formais levam em conta os instrumentos formais e explícitos dos sistemas de controle. Essas ferramentas visam garantir a eficácia e a eficiência da organização. Essa perspectiva integra também a teoria da contingência, segundo qual precisa-se levar em consideração as variáveis relativas ao ambiente externo. A perspectiva psicossocial, por sua vez, decorre das teorias de relações humanas, que levam em conta a influência das ações dos indivíduos e dos grupos, que têm seus próprios objetivos, no resultado da organização. Essa visão preconiza atribuir maior ênfase às pessoas, isso a fim de conciliar os objetivos pessoais e organizacionais, aumentando tanto a motivação como a capacidade de autocontrole das pessoas. De um ponto de vista cultural, os sistemas de controle gerencial estariam integrados dentro de um sistema organizacional, que incluiria os valores da organização (Fonseca, 1999).

Anthony (1965) realizou um estudo que marcou fortemente a área do controle gerencial e, desse jeito, virou referência. O seu trabalho ilustra essa complexidade na sistematização do controle, já que se encaixa na abordagem *mainstream* de Berry e alii (1995), na perspectiva racional de Gomes e Amat (1999), no paradigma *feedback* de Drury e McWatters (1998) e no paradigma estrutural-funcionalista de Macintosh (1994, *apud* Martinewski, 2003).

Berry e alii (1995) categorizam esse trabalho de Anthony (1965) de *mainstream* porque estabelece uma estrutura de processos de controle dentro da organização, isso a fim de determinar os limites da noção de sistema de controle. De acordo com Otley (1994, *apud* Martinewski, 2003), esse estudo permitiu fazer a distinção entre controle gerencial, planejamento estratégico e controle operacional; o controle gerencial se situando entre as duas outras variáveis. O planejamento estratégico representa a definição de metas e objetivos no longo prazo para a empresa como um todo; enquanto o controle operacional corresponde à supervisão das atividades e tarefas imediata.

Anthony (1965) realizou uma sucessão de revisões e atualizações do seu trabalho. As últimas foram realizadas em conjunto com o autor Govindarajan. Inicialmente, definiu o controle gerencial como “o processo pelo qual os administradores se asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente de acordo com os objetivos da organização”. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), o controle é o “processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediência a elas”, ou seja a influência sobre os membros da organização para que adotam as estratégias formuladas.

De um modo geral, o controle envolve o exercício do poder, da autoridade e de vários mecanismos burocráticos, culturais e informais (Geringer e Herbert, 1989 *apud* Lu e Lee, 2005). Sua essência é gerenciar a tensão entre a inovação e o fato de atingir os objetivos fixados. Sobretudo, deve equilibrar o dilema organizacional básico entre o controle e a flexibilidade (Simons, 1995, *apud* Henri, 2004). O tipo de sistema de controle escolhido depende e é integrado na estrutura organizacional (Terrien e Mills, 1955; Caplow, 1957; Anderson e Markov, 1961 *apud* Ouchi, 1997).

Sobretudo, o controle pertence a uma parte da organização, que através desse instrumento influencia o comportamento dos outros membros da empresa. Por envolver a interação entre os indivíduos, o controle não é mecânico. O objetivo é assegurar a congruência de objetivos (*goal congruence*) e perspectivas de médio e longo prazo. Em toda organização, os funcionários possuem seus próprios objetivos. O problema é induzir essas pessoas a agirem de forma congruente com os objetivos da organização, ou seja, o controle deve ajudar a alcançar esses objetivos, quando visam realizar seus objetivos pessoais. Desse jeito, a congruência de objetivos corresponde a um estado de consistência entre os objetivos dos membros da organização e os da organização como um todo. No entanto, a obtenção de uma congruência perfeita é utopia (Anthony e Govindarajan, 2002).

Segundo Gomes e Sala (1999, *apud* Rodrigues e Gomes, 2005), existem quatro tipos de controle: familiar, burocrático, ad-hoc e por resultados. As variáveis da organização (seu porte), o contexto social, o tipo de estrutura e o grau de formalização da organização determinam o tipo de controle da seguinte forma. Empresas centralizadas de contexto local terão um controle familiar se são de pequeno porte e de formalização limitada. O controle será burocrático em caso de grande porte e formalização elevada. Os dois outros tipos de controle tratam das empresas descentralizadas atuando em contexto internacional. Numa organização de pequeno porte com uma formalização limitada, o controle será ad-hoc e, por resultados em empresas de grande porte com uma formalização elevada.

	Contexto local	Contexto internacional	
Pequeno porte	Familiar	<i>Ad-hoc</i>	Limitada formalização
Grande porte	Burocrático	Por resultados	Elevada Formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Tabela 2 - Tipologia do controle gerencial

Fonte: Gomes e Sala (1999) apud Rodrigues e Gomes (2005)

4.2.2 Gomes e Amat e o sistema de Controle Gerencial

De acordo com Gomes e Amat (1999, *apud* Martinewski, 2003), um modelo de sistema de controle deve levar em conta três variáveis: o sistema de controle, propriamente dito, o contexto organizacional e o contexto social.

O primeiro elemento integra a estrutura e o processo de controle. A estrutura corresponde às responsabilidades de cada gestor ou responsável por centros de responsabilidade e compreende três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. O processo de controle, por sua vez, compreende a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. O sistema de controle é assim constituído da contabilidade financeira, contabilidade de gestão (sistema de custos, orçamentos), além de elementos menos formalizados, como a cultura organizacional, o estilo de liderança e a ética.

O contexto organizacional reúne a estrutura da organização, a estratégia e a cultura organizacional. A estratégia desempenha um papel na coordenação e na eficiência do controle. A cultura organizacional permite uma maior ou menor identificação dos funcionários com a empresa.

A terceira componente de um sistema de controle, de acordo com esses autores, é o contexto social, o que envolve o mercado, o setor competitivo, o país e a sociedade como um todo. O setor competitivo corresponde aos clientes, fornecedores e concorrência; enquanto a variável “país” se refere aos valores, instituições, história e nível de desenvolvimento. A sociedade integra principalmente aspectos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, demográficos e ecológicos. Esse elemento do sistema do controle é o mais complexo e difícil de ser controlado.

Os autores ressaltam a importância do controle para conseguir obter os comportamentos adequados e atingir os objetivos definidos para a organização. Desse jeito, uma empresa deve constantemente assegurar-se da obtenção de informações relevantes para eventualmente atuar sobre as variáveis internas ou externas, envolvidas com a organização, em caso de necessidade. O controle é assim um instrumento de reforço de comportamento positivo e correção de rumo em caso de resultados não desejados. Sobretudo, deve agir como auxiliar dos funcionários para que desenvolvem ações congruentes com si mesmo e a organização (Martinewski, 2003).

Além disso, Gomes e Amat (1999, *apud* Martinewski, 2003) enfatizam na presença de elementos mais ou menos formais no exercício do controle. Por isso, tanto o exercício como o resultado do controle podem decorrer em parte de elementos não determinados pela administração. A cultura organizacional e o contexto social do país são exemplos desse tipo de variável que desempenha em papel no comportamento individual e organizacional dos funcionários. Sobretudo, devido a crescente instabilidade e imprevisibilidade do contexto social e competitivo, é necessário criar mecanismos que facilitem a antecipação e a adaptação às mudanças.

4.2.3 A Abordagem do Controle por Hofstede

O pesquisador Hofstede (1981) desenhou um modelo de controle alternativo destinado a organizações tais como prestadores de serviços, escolas e hospitais, onde um modelo cibernético de controle não é aplicável. Muito distante dos sistemas tradicionais, esse modelo, cujo nome é homeostático, requer grandes mudanças na filosofia de controle. Baseia-se em grupos semi-autônomos onde dominam os objetivos pessoais dos funcionários (tendo em vista a possibilidade de congruência) e as medidas de realizações. O *feedback*, medida usualmente

utilizada nos processos de controle, não faz parte desse modelo. São priorizados a negociação e os julgamentos pessoais.

Esse pesquisador estabeleceu também uma proposta de plano de referência para organizações sem fins lucrativos, que necessitam sistemas de controle gerencial diferenciados. Sua proposta baseia-se na análise das variáveis próprias à atividade objeto de controle. Nesse caso, correspondem à ambigüidade dos objetivos, à possibilidade de mensuração dos resultados, ao conhecimento sobre os efeitos das intervenções e à repetição das atividades.

A noção de ambigüidade dos objetivos é primordial. Com efeito, sem objetivo não existe controle. Pode aparecer essa ambigüidade se existir conflitos de interesses entre os indivíduos envolvidos na atividade, ou se faltar o conhecimento a respeito dos fins da atividade, ou ainda, se acontecer mudanças rápidas no ambiente organizacional que provoquem a necessidade de redefinição dos objetivos ou se não existe sugestões para novos objetivos. Assim, a única forma possível de não ter ambigüidade é a obtenção de um consenso geral entre os membros no que diz respeito à realização da atividade. Em geral, esse consenso existe somente em caso de tradição compartilhada, ou ainda quando existe uma aceitação inquestionável da autoridade ou se a poder da autoridade é forte o suficiente para impor os objetivos.

A segunda variável corresponde à possibilidade de mensuração dos resultados. O autor releva que, em certas situações, existem atividades cujos resultados são definidos em termos qualitativos e vagos. Desse jeito, é impossível mensurá-los adequadamente e só podem ser medidos os recursos alocados à atividade.

Em seguinte, Hofstede (1981) foca sobre a necessidade de conhecimento dos efeitos das intervenções administrativas. Isso significa que os gestores devem entender como funciona um sistema de gestão eficaz, o que envolve o re-direcionamento de recursos alocados numa atividade se o resultado não alcançar os objetivos definidos. No entanto, existe uma irreduzível incerteza nas tomadas de decisões, o que faz com que essa quantificação é impossível dentro de uma perspectiva de risco.

Por fim, a variável repetição das atividades prevê um “efeito aprendido” que facilita o processo do controle depois de um certo tempo. Essa noção envolve tanto uma regularidade das atividades como atividades em que haja mudança na configuração dos elementos repetitivos.

O grau destas variáveis na organização permite determinar um modelo de controle adequado à situação. Em função desses critérios, o controle pode se apresentar sob sete formas diferentes: rotineiro, técnico, por tentativa e erro, intuitivo, julgamental ou político.

O controle rotineiro é apropriado no caso onde as quatro variáveis satisfaz os requisitos, ou seja, os objetivos não são ambíguos, os resultados são mensuráveis, os efeitos das intervenções são conhecidos e a atividade é repetitiva. Esse controle envolve regras e normas que são diretamente aplicáveis pelos funcionários da área operacional.

No caso onde os requisitos são respeitos e somente as atividades não são repetitivas, o controle é técnico. Isso significa que uma pessoa experiente e especialista será responsável por o controle.

O controle será por tentativa e erro quando todas as condições são realizadas menos os efeitos das intervenções, que não são conhecidos.

Quando se adiciona uma não repetição das atividades a um efeito desconhecido das intervenções, existe uma impossibilidade de usar o passado como experiência e melhor seu conhecimento. Desse jeito, recomenda-se o uso do controle intuitivo, que apresenta pouco fundamento teórico mas é difícil achar a pessoa certa com uma boa capacidade intuitiva.

O controle julgamental é preconizado quando os resultados não podem ser medidos e não existem medidas indiretas que possam ser usadas como substitutas. Depende da estrutura de poder da organização. Se os julgamentos têm que ser negociados antes da intervenção ou se nenhum julgamento é possível antes da intervenção, então o controle só ocorre por acidente.

O último tipo de controle, o controle político, deve ser usado quando os objetivos são ambíguos. Nesse caso, existe uma forte dependência nas estruturas de poder e na capacidade da cúpula superior em reduzir a ambigüidade. Para transformar essas ambigüidades em certezas internas e assim poder usar um dos modelos anteriores, pode-se usar a hierarquia, regras e políticas fixas, um processo de negociação ou ainda consultores. A última solução corresponde a controlar a ambigüidade por crises. Os administradores deixem se instalar a situação de crise, o que cria um estado de stress, onde se reduzem às alternativas de solução. Essa redução permite dar a ilusão que a situação não é tão ambígua.

Em relação a esses modelos estabelecidos por Hofstede (1981), Gomes e Amat (1999, *apud* Martinewski, 2003) destacam a necessidade de uma análise profunda da natureza de uma situação de controle, isso a fim de determinar o modelo de controle apropriado. Sobretudo,

relevam que uma organização pode apresentar diferentes modelos, cada um aplicado a uma atividade particular.

Hofstede (1981) evidencia a possível realização de um erro na implementação do seu sistema de controle, caso não sejam estudadas com atenção essas variáveis. Existem dois tipos de erros. O erro tipo I corresponde a não usar modelos cibernéticos enquanto seria necessário. Vitimas desse erro são principalmente as entidades públicas do setor não produtivo e organizações sem fins lucrativos. O erro tipo II ocorre quando se usa uma abordagem cibernética enquanto seu uso não é indicado. É menos freqüente. No entanto, pode ser responsável por sérios problemas. Ocorrem geralmente quando são introduzidas técnicas de grande alcance, cujos objetivos são de aperfeiçoar o processo de controle gerencial do tipo julgamental ou político, através de programas baseados em modelos cibernéticos.

4.2.4 O Controle Gerencial segundo Flamholtz

Flamholtz (1996) é um outro pesquisador, cujos trabalhos apresentam uma forte contribuição na área do controle gerencial. Considera o controle de gestão como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros de uma organização formal. Não se trata de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas de influenciá-las a tomarem decisões e agirem de forma consistente com os objetivos da organização. Dessa forma, descreve o sistema de controle gerencial como um conjunto de três partes: o sistema “core”, a estrutura organizacional e a cultura organizacional.

O sistema “core” de controle integra quatro subsistemas. O planejamento, o subsistema operacional, o subsistema de medidas e o subsistema de avaliação-recompensa; interligados pelo sistema de feedback. O processo de planejamento corresponde à definição dos objetivos

da organização e dos meios para atingi-los. O subsistema operacional permite o bom funcionamento das atividades diárias. A definição dos critérios e das escalas de avaliação do comportamento organizacional e do desempenho pertence ao subsistema de medidas. A seguir vem o subsistema de avaliação-recompensa. É avaliado o desempenho dos funcionários e, em função dessa avaliação, são dadas recompensas, que seja sob forma de salários, promoção ou prêmios. As recompensas têm por objetivo motivar os funcionários, reforçar o bom desempenho e mudar o comportamento que leva a um desempenho baixo. Por fim, existe o sistema de feedback, cujo objetivo é informar sobre os processos e seus resultados, que seja para corrigir ou para avaliar.

A segunda constituinte do sistema é a estrutura organizacional. Representa as regras sobre os comportamentos esperados dos funcionários, assim como a autoridade da organização e os níveis hierárquicos a ser respeitado para transmitir informações.

A cultura organizacional representa a terceira parte do sistema. Corresponde aos valores, crenças e características da organização. Sendo o guia das práticas organizacionais, rege os comportamentos a serem seguidos pelos funcionários. A cultura organizacional é o elemento-chave e o ponto de partida da elaboração do sistema de controle.

Flamholtz (1996) destaca quatro funções principais do controle. Primeiro, deve motivar os funcionários a tomar decisões e agir em acordo com os objetivos organizacionais. A motivação é o elemento-chave a fim de reduzir o conflito entre os objetivos individuais e organizacionais.

Também tem por objetivo reunir e coordenar o trabalho e os esforços das diferentes unidades de uma organização. Por isso, precisa-se uma boa comunicação com as unidades, a fim de

transmitir as informações relevantes que permitem um bom entendimento do que é esperado delas.

Sua terceira função corresponde ao fornecimento de informações sobre os resultados e o desempenho pelas unidades a alta-administração. Isso significa uma certa descentralização das operações quotidianas. Mas também faz com que se necessita desenvolver medidas de avaliação de desempenho das unidades apropriadas, já que esses departamentos são diretamente responsáveis pelas suas operações.

Por fim, seu papel é de favorecer e facilitar a implementação de planos estratégicos. Para atingir esse objetivo, é importante fornecer um *feedback*, que permite realizar a correção dos desvios e reforçar os resultados positivos.

De acordo com Flamholtz (1996), avalia-se a eficácia de um sistema com base em três critérios: a validade comportamental, a confiabilidade comportamental e a relevância comportamental. O primeiro critério corresponde ao modo pelo qual um sistema conduz ao comportamento a que ele se propõe de atingir. A confiabilidade comportamental trata da repetição obtida, por causa do sistema, de um mesmo comportamento independente do fato deste comportamento ser visado ou não. Por fim, a última variável refere-se à capacidade de um sistema de identificar todos os comportamentos ou objetivos relevantes que são requeridos pela organização.

Essas variáveis comportamentais são de grande importância para uma organização. Não considerá-las pode resultar na criação de comportamentos disfuncionais. Esse tipo de comportamento traduz-se por um deslocamento de metas, ou seja, existe maior motivação por algumas metas organizacionais em detrimento de outras. Manifesta-se também na

mensurabilidade. As medidas usadas pelo sistema de controle são manipuladas a fim de parecer boas para a alta-administração.

4.2.5 Anthony e Govindarajan e o Sistema de Controle Gerencial

Antony e Govindarajan (2002) dividem o processo de controle gerencial em cinco fases: o planejamento estratégico, o processo orçamentário, a análise de relatórios, a avaliação de desempenho e a remuneração dos executivos.

Primeiro, ocorre o planejamento estratégico. São elaborados e revisados anualmente os planos estratégicos e determinados os recursos alocados para cada plano. Essa fase passa por uma avaliação pela alta-administração dos pontos fortes e fracos da organização. Esse processo permite ter um pensamento seguido em longo-prazo e intervir com maior rapidez na tomada de decisão em curto-prazo. No entanto, é uma atividade muito trabalhosa e dispendiosa, que pode rapidamente tornar-se burocrática.

Em seguida, a administração estabelece o orçamento operacional, em geral por um período de um ano. O processo orçamentário corresponde a uma fase de negociação entre os gerentes dos centros de responsabilidades e seus superiores. São determinadas as receitas, ou seja, o lucro dos centros de lucro e o retorno do investimento dos centros de investimentos; e as despesas dos centros de despesas previstas por o ano. Esse processo orçamentário pode ser realizado de “cima para baixo” ou de “baixo para cima”. No primeiro caso, as decisões são tomadas na parte superior da empresa e transmitidas ao resto dos funcionários. No outro, existe um processo participativo dos funcionários na definição do orçamento.

Segue a fase de análise de relatórios de desempenho financeiro. Foca sobre as variações entre os dados reais, das receitas e das despesas, e os dados orçados. Essa comparação pode ser

realizada segundo três critérios: os orçamentos, padrões históricos (desempenho real no passado) ou padrões externos (desempenho das unidades de outras empresas concorrentes).

A quarta etapa do controle consista na avaliação do desempenho, a fim de controlar a obediência à estratégia. As diferenças na comparação dos valores reais e orçados devem ser explicadas pelos gerentes. Isso inclui as mudanças de circunstâncias, grau e intensidade de ocorrências, e uma crítica relevante da situação. Essa avaliação baseia-se no desempenho individual e tem por objetivo de fornecer um *feedback*. Esse elemento é de grande importância para os funcionários: “os indivíduos ficam profundamente motivados quando recebem relatórios a respeito do seu próprio desempenho. Sem essa retro-alimentação, as pessoas têm dificuldade para perceber que cumprir uma tarefa e para sentirem-se realizados; possuem também certa dificuldade para definir ações corretivas necessárias para atingir seus objetivos”.

Por fim, trata-se da remuneração dos executivos cujo objetivo é encorajar os funcionários a realizar os objetivos da organização. A remuneração é o conjunto formado pelo salário, benefícios e incentivos. Os incentivos constituem o foco principal do controle, por que têm grandes influencia nos indivíduos. Incentivos positivos (prêmios, recompensas monetárias) provocam maior motivação, inovação, desempenho e eficiência do que os negativos (sistema punitivo). É muito importante a organização respeitar uma racionalidade entre os objetivos organizacionais e os fatores de motivação, as gratificações recebidas (Anthony e Govindarajan, 2002).

Sobretudo, esses autores relevam que um sistema de controle tem três dimensões primordiais: a congruência de objetivos, a sua eficácia e a sua eficiência. Assegurar a congruência de objetivos da organização é primordial. Para realizá-lo, um sistema deve influenciar o

comportamento das pessoas, incentivando-as a agirem de acordo com os objetivos. Um sistema será avaliado como eficaz quando se obtém a congruência de objetivos, ou seja, os funcionários adotam o comportamento organizacional desejado. Por fim, a eficiência de um sistema se dá pela identificação de todos os comportamentos ou metas relevantes necessários para alcançar a congruência de objetivos. Um sistema ineficiente pode levar a comportamentos disfuncionais e a uma distorção de informações relevantes para a organização.

Na sua análise desse sistema elaborado por Anthony e Govindarajan, Gomes e Amat (1999, *apud* Martinewski, 2003) evidenciam seis implicações para o desenho de tal sistema. Primeiro, a função central do sistema de controle é a motivação. Sobretudo, o sistema deve ser desenhado de tal forma que possa servir de guia para o administrador tomar decisões e agir de modo consistente com os objetivos da organização. O terceiro ponto trata do planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional, que tendem a corresponder a uma hierarquia em qualquer das diversas dimensões. Os autores ressaltam também que o controle de gestão é visto como uma função de linha. Nesse sistema, a moeda é o denominador comum como medida de valor. Por fim, o sistema pode ser desenhado tanto para empresas privadas como para empresas públicas, não sendo indicado para pequenas empresas.

4.2.6 Considerações finais sobre o Sistema de Controle Gerencial

Similarmente a estrutura organizacional, a função do controle gerencial evoluiu. O seu papel original é ser um objeto de estabilidade, formalidade, e conformidade, usando o feedback para avaliar e corrigir as diferenças entre metas fixadas e realizações.

Nestas últimas décadas, a flexibilização das organizações teve impacto no controle. Ganhou novas funções como estimular a flexibilidade e dar suporte às mudanças organizacionais, à inovação e à aprendizagem organizacional (Atkinson, Waterhouse e Wells, 1997 ; Kloot, 1997 ; Simons, 1990 *apud* Henri, 2006). Esse papel novo do controle implica uma corrente e uma visão nova desse instrumento de gestão, que foram primeiramente ignoradas pela maioria dos pesquisadores. Os sistemas foram principalmente estudados como objeto de controle, envolvendo um alto formalismo. No entanto, podem ser atores de flexibilidade, ou seja, os sistemas de controle podem ser fatores de espontaneidade, mudança e adaptação (Henri, 2006).

Por isso, a existência de um bom sistema de controle é um fator crítico. “A premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho” (Macintosh, 1994 *apud* Rodrigues e Gomes, 2005). Devido às particularidades e objetivos pessoais de cada funcionário, é indispensável desenvolver e atualizar um sistema que permita assegurar uma congruência de objetivos, de acordo com a estratégia da companhia. Sobretudo, quanto maior o tamanho da organização, maior a necessidade de um sistema de controle gerencial.

Por fim, conforme visto anteriormente, pode-se concluir que é impossível modelar um processo de controle gerencial que possa ser aplicado indistintamente a qualquer tipo de organização. Sobretudo, existe uma necessidade de flexibilidade dos sistemas utilizados para se adaptar às mudanças ambientais.

4.3 CULTURA NACIONAL

A cultura é um conceito estudado principalmente pelos antropólogos e sociólogos. A origem da palavra “cultura” deriva da palavra latina *colere*, que significa habitar, cultivar ou honrar. Essa noção é ligada à atividade humana. Por isso, envolve conceitos como crescimento, mudança e movimento no tempo (Barros, 2003).

4.3.1 Definições

Existem múltiplas definições da palavra cultura; cada pesquisador apresenta sua visão do conceito. No entanto, os autores Motta e Caldas (1997, *apud* Shimonishi e Machado-da-Silva, 2005) destacam duas categorias de definições. Alguns pesquisadores considerem a noção de cultura como a forma utilizada por uma sociedade para satisfazer suas necessidades materiais e psicossociais. Isso envolve o conceito de ambiente, que nesse caso, representa uma fonte de sobrevivência e crescimento. Por outro lado, a cultura representa o modo pelo qual uma sociedade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio-ambiente. Desse jeito, a cultura já é uma adaptação em si.

A cultura nacional é um fator crucial na vida de toda pessoa. Influencia as suas ações, os seus pensamentos. Na definição de um ser humano, a noção de cultura desempenha um papel forte e instrumentaliza o seu modo de viver e pensar. Evoluindo ao longo dos anos, a cultura é transmitida ao ser humano de geração em geração.

Sobretudo, a cultura permite definir um grupo de indivíduos em relação a um outro grupo devido às características presentes em cada pessoa. Assim, como a unicidade de uma pessoa

caracteriza-se pela sua personalidade, a unicidade de um grupo é determinada pela sua cultura (Hofstede, 1991).

Em 1871, o antropólogo E.B. Tylor formulou a primeira definição do conceito cultura: “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por membros de uma sociedade”.

Kluckhohn (1951, *apud* Hofstede, 2001) defende a idéia de que a cultura consiste em formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquirida e transmitida principalmente por símbolos. Esses últimos representam as realizações distintivas de grupos humanos. O núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais, que sobreviveram aos longos dos anos, e especialmente nos valores relativas a essas idéias.

Robbins (2004) define a cultura como “as atitudes, crenças e valores de uma sociedade. Estes incluem as diferenças psicológicas individuais, tais como traços de personalidade e, evidentemente, os diversos sistemas sociais, políticos e educacionais da sociedade”.

Segundo Hofstede (2001), cultura é a programação mental coletiva das pessoas de uma mesma sociedade, ou seja, um modo de pensamento, sentimento e ação, que permite diferenciar um grupo de um outro. Representa um sistema de conceitos aceitos por um certo grupo num momento determinado (Pettigrew, *apud* Lebas e Weigenstein, 1986). Por isso, a percepção da realidade será muito similar para membros de um grupo, compartilhando a mesma cultura (Halls, 1973 *apud* Barros, 2003).

4.3.2 As manifestações culturais

Numa sociedade, a cultura manifesta-se pelo intermédio de elementos visíveis e invisíveis. Hofstede (2001) destaca quatro categorias de manifestações culturais: os símbolos, heróis, rituais e valores.

Símbolos são palavras, gestos ou objetos que apresentem um significado particular e são reconhecidos somente pelas pessoas compartilhando a mesma cultura.

Um herói é uma pessoa que representa um modelo de comportamento por os indivíduos de uma sociedade determinada, por que possui características altamente premiadas nesse ambiente. Pode ser um ser humano vivo ou morto, real ou imaginário.

Os rituais correspondem às atividades coletivas, que são consideradas como socialmente essenciais dentro de uma cultura. Definem as fronteiras por um indivíduo dentro das normas coletivas.

Por fim, os valores representam o código moral de uma pessoa. De um ponto de vista antropológico, Kluckhohn (1951, *apud* Hofstede, 2001) define o valor como um conceito, explícito ou implícito, que é distintivo de um indivíduo ou uma característica de um grupo. Refere-se aos elementos desejáveis, que influenciam a seleção das possíveis modalidades, meios e fins de ações. É a crença de que certas atitudes são pessoalmente e socialmente mais adaptadas e adequadas do que outras (Rokeach, 1972, *apud* Hofstede, 2001). Os valores são invisíveis até serem revelados pelo comportamento de uma pessoa.

4.3.3 As dimensões culturais

Cada sociedade possui seus próprios valores, crenças e atitudes. Por isso, existem particularidades culturais para cada grupo de indivíduo. No entanto, para poder comparar as sociedades e suas culturas, necessita-se de um referencial. Desse jeito, pesquisadores estudaram as sociedades e tentaram determinar as variáveis representativas, isso a fim de estabelecer um modelo comum. Esse sistema de critérios culturais permite caracterizar e diferenciar as culturas nacionais. Sobretudo, é útil para realizar comparações e estudos mais evoluídos. Schwartz, Trompenaars e Hofstede são os pesquisadores mais influentes nesse tipo de estudo cultural.

Schwartz (1994, *apud* Chow, Shields e Wu, 1999) destacou dez orientações nas culturas nacionais: empreendimento, benevolência, conformidade, hedonismo, poder, segurança, autodireção, estimulação, tradição e universalismo.

Trompenaars (1994, *apud* Chow, Shields e Wu, 1999), por sua vez, destacou sete variáveis. Cinco delas são ligadas às relações interpessoais: universalismo versus personalismo, individualismo versus coletivismo, neutralidade versus emocionalidade, específico versus difuso, empreendimento versus designação. As duas últimas variáveis caracterizam-se pelas atitudes em relação ao tempo e ao ambiente.

Hofstede (1980) realizou um dos maiores estudos sobre a cultura nacional no contexto organizacional. Pesquisou os valores dos funcionários em subsidiárias da IBM, em 72 países diferentes. Por causa de validade de modelo, analisou somente os dados dos países para os quais tinha obtido mais de 50 respostas. Desse jeito, tirou suas conclusões utilizando 40

países. Para realizar sua pesquisa, utilizou amostras com características similares exceto nacionalidade.

Desse trabalho, Hofstede (1991) destacou primeiramente quatro dimensões culturais, e uma quinta, alguns anos depois. Uma dimensão corresponde a um conjunto de fenômenos interligados observados numa sociedade. As dimensões evidenciadas pelo pesquisador foram a distância de poder, o individualismo versus o coletivismo, a fuga à incerteza, a masculinidade versus a feminilidade, e a orientação de longo prazo versus a orientação de curto prazo.

A *distância de poder* corresponde ao grau de aceitação da desigualdade de poder nas instituições e nas organizações de uma sociedade. Mensura o poder ou a influência exercida por uma pessoa sobre uma outra, sob o ponto de vista do dominado. Assim, representa a forma como uma sociedade lida com desigualdades entre as pessoas (Fonseca, 1999).

Forte distância de poder manifesta-se pela uma hierarquização forte, idéias políticas mais extremas. O poder depende das relações familiares e amigáveis (Hofstede, 1991). Desse jeito, as boas relações com os líderes prevalecem porque são as bases do julgamento das ações (Barros, 2003). Por outro lado, um grau baixo de distância de poder implica uma distribuição racional do poder, uma igualdade e equidade de direitos (Hofstede, 1991).

Trompenaars e Hampden-Turner (1993, *apud* Barros, 2003) ligam essa dimensão à definição de culturas. Destacam a cultura “universalista” e “particularista”. Numa cultura “universalista”, a lei domina sobre o poder. Os julgamentos da lei são iguais por todos, mesmo para quem beneficia de uma boa posição hierárquica ou possui relações pessoais com o poder estabelecido. Uma sociedade “particularista”, o poder prevalece sobre a lei. A base

dos julgamentos, que seja na forma ou no resultado, são as relações pessoais e os relacionamentos com pessoas que têm uma posição de poder. O Brasil é um país cuja cultura é particularista.

O *individualismo* refere-se ao grau de integração de um indivíduo num grupo. Fonseca (1999) define essa variável como o grau de interdependência que a sociedade mantém entre as pessoas. Caracteriza-se pela independência, desempenho individual, responsabilidade e rápida tomada de decisão dos representantes (Trompenaars e Hampden-Turner, 1993, *apud* Barros, 2003). Numa sociedade individualista, uma pessoa define-se não pelo grupo mas por si mesmo e sua família próxima (Hofstede, 2001).

Por outro lado, o coletivismo valoriza o grupo, a família, as relações interpessoais. Por exemplo, o jeito de falar prevalece sobre a mensagem transmitida (Triandis, 2004). De acordo com Trompenaars e Hampden-Turner (1993, *apud* Barros, 2003), as principais características de uma sociedade coletivista são o trabalho em grupo, as tomadas de decisões colegiais e a preferência por férias organizadas em grupo ou com a família ampliada. Além disso, é grosseiro e indesejável ter um confronto direto com uma outra pessoa. Por isso, utiliza-se raramente a palavra “não” e, a palavra “sim” não representa uma concordância mas um incentivo para que a comunicação prossiga (Barros, 2003).

Há uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder: se o individualismo é forte, a distância de poder será fraca (Harrison, 1992; Harrison e al., 1994 *apud* Chow, Shields e Wu, 1999). Barros (2003) ressalta que essa correlação é associada a um terceiro fator: o desenvolvimento econômico. Em geral, sociedades coletivistas tendem a apresentar grande distância hierárquica.

Existe também uma relação entre essa dimensão e o conceito de tempo e do seu planejamento. Hall/Hall (1989, *apud* Hanke, 2004) destacam dois tipos de culturas, cuja apreciação do tempo são opostas. Sugerem uma distinção entre culturas “monocrônicas” e “policrônicas”. No primeiro caso, são elaborados quadros fixos de horários, os compromissos são planejados com antecedência e cumpridos exatamente nos horários. Numa sociedade onde a cultura é policrônica, as pessoas são capazes de exercer varias atividades simultaneamente. Por exemplo, “são capazes de ver televisão atendendo ao telefone” (Rector e Trinta, 1993, *apud* Hanke, 2004). As despedidas mostram essa ligação entre individualismo e o gerenciamento do tempo. Numa sociedade individualista, uma “despedida esticada” (Kepp, 2003, *apud* Hanke, 2004), como existe no Brasil, é considerado como um processo excessivamente prolongado; enquanto é visto como necessário para a valorização relacionais numa cultura coletivista.

A dimensão *masculina* representa a alocação dos papéis sociais entre os gêneros. Enfatiza um alto nível de competição, sucesso e evolução na carreira profissional e nos bens materiais. Por outro lado, uma sociedade pode apresentar uma inclinação feminina. Nesse caso, lado, cooperação, relações de trabalho satisfatórias e seguridade caracterizam essa sociedade. Outros valores fortes são a igualdade e a solidariedade.

A *fuga à incerteza* está relacionada ao grau de tolerância à incerteza e à ambigüidade presente numa sociedade. Representa como os fatores, incerteza e ambigüidade, são percebidos como algo ameaçador ou gerador de ansiedade, representando um desconforto. De acordo com Fonseca (1999), a fuga à incerteza mostra como uma sociedade lida com a incerteza com o futuro: se tentar controlá-la ou deixar acontecer; assim como o nível de estresse que pode provocar. Essa dimensão se percebe na reação e no comportamento dos indivíduos na presença de situações excepcionais.

Barros (2003) ressalta a diferença entre incerteza e risco. A necessidade de controlar os riscos corresponde a um acontecimento ou a probabilidade de algo ocorrer, enquanto a incerteza refere-se a uma falta de conhecimento.

Baixa fuga à incerteza gera inovações e mudanças. Quando uma sociedade caracteriza-se por um grau baixo dessa variável, existe uma grande tolerância para circunstâncias novas e ambíguas.

Pelo contrário, em caso de um alto grau dessa dimensão, leis, regras, regulamentos e religião são fundamentais, pois permitem aliviar um pouco de estresse gerado pela incerteza. Esses rituais não oferecem uma melhor previsibilidade do futuro mas aliviam o estresse construindo um modelo de referência de comportamento (Hofstede, 1991). Com efeito, instituições tradicionais e código rígido de comportamento permitem criar um sistema forte que rejeita idéias novas e somente aceita a existência de verdades absolutas (Fonseca, 1999).

Essa dimensão é relacionada com o conceito de ambiente, do tempo e seu planejamento e, com a dimensão *individualismo*, enquanto é independente da *distância de poder*.

Em geral, uma parte do ambiente integra tudo o que está fora do controle direto das organizações. Por isso, representa uma fonte de incerteza que as organizações tentam controlar. Numa sociedade, a solução para lidar com esse tipo de incerteza seria usar tecnologia, leis e religião. As organizações preferem empregar tecnologia, regras e rituais (Fonseca, 1999). Hofstede (1980) afirma que esses rituais não tornam o futuro mais previsível, mas o fato de criar regras de comportamentos permite definir um referencial aliviando o estresse da incerteza.

Como o individualismo, essa dimensão está ligada ao conceito de planejamento do tempo. Em culturas monocrônicas, como a Suíça, Alemanha, Escandinávia, existem quadros fixos de horários que regem o dia das pessoas. Os compromissos são planejados com antecedência e são cumpridos exatamente nos horários. Quanto o acontecimento é de grande importância, necessita-se respeitar o horário porque alterações de última hora são consideradas como um desprezo. Pelo contrário, numa sociedade “policrônica”, os horários são considerados referências aproximadas e não como pontos fixos inadiáveis. Por isso, os indivíduos não percebem a noção de tempo como algo ameaçador (Hanke, 2004).

Sobretudo, “fuga à incerteza” e “individualismo” são interligados. O alto nível de fuga à incerteza leva a existência de regras explícitas e escritas em sociedades individualistas, enquanto as regras serão implícitas ou baseadas na tradição nos países coletivistas (Barros, 2003).

Por fim, uma sociedade pode apresentar uma *orientação em longo-prazo*, ou, ao contrário, em curto-prazo. Essa dimensão tem sua origem no Confucionismo e corresponde à busca da virtude não obstante a verdade. Quando a visão em longo-prazo prevalece, são adotados comportamentos como perseverança e austeridade. A visão em curto-prazo enfatiza no respeito à tradição e na realização de obrigações sociais.

De um modo geral, tanto as orientações de Schwartz como as características evidenciadas por Trompenaars foram pouco utilizadas e validadas em pesquisa, ao contrário das dimensões destacadas por Hofstede (Chow, Shields e Chan, 1991; Chow et al., 1994, 1996; Harrison, 1992, 1993; Harrison et al., 1994; Merchant et al., 1995; O’Connor, 1995; Soeters e Schreuder, 1988; Ueno e Wu, 1993 *apud* Chow, Shields e Wu, 1999).

Kirkman, Lowe e Gibson (2006) ressaltam que o trabalho de Hofstede (1980) sofreu muitas críticas. Sivakumar e Nakata (2001, *apud* Kirkman, Lowe e Gibson, 2006) destacam quatro críticas fortes. A pesquisa de Hofstede foi acusada de reduzir a noção de cultura num sistema de quatro ou cinco dimensões. A amostra é limitada a uma única organização multinacional. A terceira crítica refere-se à falta desse sistema em capturar a maleabilidade da cultura ao longo dos anos. Por fim, esse modelo não leva em conta a existência de uma heterogeneidade cultural dentro dos países. No entanto, esse modelo de cinco dimensões desenvolvido por Hofstede (1980) levou a preferência dos pesquisadores por causa de sua clareza, simplicidade e ressonância com os gerentes.

Todos esses estudos sobre a noção de cultura mostram como esse assunto é vasto. Entender as diferenças culturais é mister. Desse jeito, o entendimento do conceito de cultura apresenta grande relevância. Permite limitar os erros, ter uma melhor compreensão dos pensamentos e pontos de vista alheios (Hofstede, 2001). Sobretudo é útil para poder desvendar como as pessoas pensarão, reagirão e tomarão futuras decisões.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura nacional determina os valores e crenças das pessoas. Por isso, influencia os comportamentos de um indivíduo ou de grupo de indivíduos. A cultura organizacional beneficia-se desse sistema de valores e crenças. Com efeito, os funcionários trazem nas organizações a sua própria cultura, ou seja, a cultura nacional. Desse jeito, a cultura organizacional é fruto da cultura nacional e dos valores desenvolvidos pela alta-administração da organização. Os valores de cada pessoa contribuem a estabelecer a cultura organizacional. Cultura nacional e cultura organizacional são assim dois conceitos complementares.

Nos anos 1970, o Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais ou energia. Sobretudo, era um país superpovoado. No entanto, nenhum desses fatores impediu o Japão de obter um alto nível de crescimento, uma taxa baixa de desemprego e uma população saudável e bem remunerada. Desse jeito, tornou-se indispensável entender a cultura organizacional dessa sociedade, a fim de compreender a sua ascensão na economia mundial (Monteiro, Ventura e Cruz, 1999). A partir dessa época, marcou-se um novo dinamismo nos estudos sobre a cultura organizacional.

A cultura organizacional serve de base para entender o sistema organizacional, o ambiente social e para ver as relações entre o comportamento individual e o contexto da organização (Hofstede, 2001). Nos últimos anos, esse conceito tornou-se um fator estratégico para as companhias.

4.4.1 As metáforas organizacionais

De acordo com Mazimiano (1992), uma organização “é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações”. Desse jeito, corresponde ao resultado da combinação de pessoa, equipamentos e ferramentas, orientados a um objetivo comum.

Para tentar explicar o funcionamento das organizações, Morgan (2000) utilizou uma sucessão de oito metáforas, que corresponde à evolução das empresas ao longo dos anos. Uma metáfora corresponde a uma construção cujo objetivo é expressar uma idéia de similaridade através da associação de duas coisas normalmente aceitas como sendo diferentes.

A primeira metáfora considera a organização como máquina. Nessa visão, considera-se a empresa principalmente como um conjunto de equipamentos interligados. Cada máquina desempenha um papel claramente definido no funcionamento global. A organização corresponde á atividades burocráticas, ou seja, rotineira, eficiente, confiável e previsível.

O passo seguinte consiste em tratar as organizações como organismos. Essa ótica promove a existência de uma relação entre a empresa e o ambiente: a organização representa um sistema aberto evoluindo em função de sua relação com o meio-ambiente. Desse jeito, visa compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente. Isso leva a criar categorias organizacionais: existem diferentes tipos de organizações como

pertencendo a diferentes espécies. Desse jeito, a congruência com o ambiente é o fator de sucesso.

Morgan (2000) propõe analisar as organizações como cérebros, ou seja, levar em conta a existência de informações. Nesse caso, trata-se da importância do processamento de informações, da aprendizagem e da inteligência. O cérebro é visto como um computador e como um holograma, onde todas as partes são necessárias para formar um todo.

A quarta metáfora leva a considerar a organização como cultura. Tratam-se de realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças.

A metáfora seguinte vê a empresa como um sistema político. A organização é regida por sistemas de governo baseados em vários princípios políticos, que princípios legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional.

Num outro ponto de vista, pode-se tratar a organização como prisão psíquica, ou seja, as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações. O inconsciente da mente constitui a origem desse conjunto de pensamentos.

Uma outra metáfora considera a organização como fluxo e transformação. Nesse caso, Morgan (2000) preconiza a compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social.

Por fim, o autor propõe analisar as organizações como instrumentos de dominação. Essa última percepção da realidade organizacional leva a refletir sobre os aspectos potencialmente

exploradores das organizações. A essência de uma organização repousaria sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

4.4.2 Definições de cultura organizacional

Similarmente a noção de cultura nacional, o conceito de cultura organizacional apresenta diversas definições. Duncan (1988, *apud* Tomei e Braunstein, 1993) as divide em três grupos. Primeiro, a cultura pode ser vista como um conjunto de crenças e valores. Nesse caso, refere-se ao que os funcionários acreditam. Um outro ponto de vista trata a cultura como um sistema de significados, ou seja, representa o modo de interpretar as coisas. Por fim, pode-se considerar a cultura como uma fonte de entendimento, para compreender como as coisas são feitas.

Sahlins (1979, *apud* Fonseca 1999) propõe a existência de duas linhas de pensamento no que diz respeito à cultura organizacional. A primeira trata a cultura como o resultado da razão prática ou como integrada no sistema social. A outra perspectiva enfatiza nos significados e nas idéias. A cultura organizacional seria um sistema de significados ou de idéias independente do sistema social.

Anthony e Govindarajan (2002) definem a cultura organizacional como as “convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceites implícita ou explicitamente evidenciados em toda a organização”. Corresponde a um conjunto de regras e valores que oferecem aos indivíduos referenciais de orientação considerados seguros.

No ponto de visto de Robbins (2004), a cultura organizacional corresponda a um sistema de valores que os membros da organização compartilham. Isso permite distinguir uma organização da outra. No mesmo sentido, Hilal (2006) afirma que a cultura organizacional

represente os valores dos funcionários de uma organização e diferencia os membros de uma organização de uma outra.

Leavitt (1986, *apud* Padoveze e Benedicto, 2003) apresenta a cultura organizacional como “todo um conjunto freqüentemente inconsciente e implícito nas ações, de crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos, amplamente compartilhados, que caracterizam um grupo particular de pessoas.”

Segundo Pettigrew (1979, *apud* Tomei e Braunstein, 1993), define a cultura de uma organização como um conjunto de interpretações e significados compartilhados por um grupo de pessoas em um determinado momento.

Lorsch (1986, *apud* Tomei e Braunstein, 1993), por sua vez, considera-a como as crenças compartilhadas pela alta-administração de uma organização, que guiam o modo de gerenciamento, que seja por eles mesmo ou os outros empregados, e o modo de conduzir os negócios.

Schein (1986, *apud* Tomei e Braunstein, 1993) apresenta a cultura organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Afirma que a cultura é um elemento dinâmico e intangível. Resulta da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis. Por isso, é uma construção social coletiva (Schein, 1983).

4.4.3 As constituintes da cultura organizacional

Robbins (2004) defende a idéia de que sete características básicas permitem definir a cultura de uma empresa: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade, e estabilidade.

Primeiro, a essência da cultura organizacional depende da inovação e da assunção de riscos, ou seja, o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos. O segundo fator é a atenção aos detalhes, como os funcionários são precisos e realizam suas análises. A orientação para os resultados constitui a terceira parte de uma cultura organizacional. Corresponde ao grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos utilizados para alcançá-los. A orientação para as pessoas e a orientação para a equipe representam duas outras partes da cultura. A agressividade dos membros da organização interfere também na definição do conceito. Por fim, a cultura depende da estabilidade organizacional, que se refere à manutenção do *status-quo* em contraste com o crescimento. A percepção de essas sete características pelos funcionários desenha o tipo particular de cultura para uma organização.

Schein (1983) destaca três camadas numa cultura organizacional: as premissas básicas, as normas e valores e, os artefatos e produtos. Os primeiros representam a parte inconsciente da cultura, ou seja, os valores fundamentais, as percepções, os pensamentos e sentimentos. As normas e valores referem-se às estratégias, metas e filosofias da organização. Por fim, a terceira constituinte da cultura organizacional são os artefatos e os produtos. Do ponto de vista da prática organizacional, representam as estruturas e os processos organizacionais visíveis.

O autor ressalta a diferença entre normas e valores. Os valores representam os desejos e aspirações de um determinado grupo, ou seja, definem o que é “bom” ou “mau”. As normas, por sua vez, representam o sentimento mútuo que um grupo tem sobre o que é “certo” ou “errado”. São formalizadas pelo intermediário de leis escritas ou existem sob forma informal, o controle social. A relação entre esses dois conceitos é a seguinte: quanto mais as normas estiverem baseadas nos valores existentes, mais facilmente as pessoas as cumpriram.

Morgan (2000) define um artefato como os símbolos e sinais que representam os elementos da cultura organizacional, presentes na superfície da cultura. Uma mudança nos valores da cultura significa modificação desses artefatos, mas o contrario nem sempre é verdade. Os artefatos incluem as histórias e lendas, os rituais e cerimônia, a linguagem e a estrutura física e símbolos.

As histórias e lendas correspondem a narrativas informais apresentando bons e maus comportamentos na organização. Por serem conhecidas em toda a empresa e descreverem eventos reais, representam meios eficazes de comunicar os valores culturais. A segunda constituinte dos artefatos são as atividades que expressam e reforçam os principais valores organizacionais. Por exemplo, são os padrões de comunicação, os eventos especiais. A linguagem inclui as siglas, as metáforas próprias à organização. Desse jeito, delimita os grupos de funcionários. Por fim, a estrutura física refere-se aos *layout*, ambiente de trabalho, os documentos, o menu em refeitórios, as roupas utilizadas na organização. Seu objetivo é estimular e reforçar comportamentos congruentes com os valores organizacionais.

No que diz respeito a esse modelo desenvolvido por Schein (1983), Tomei e Braunstein (1993) acrescentam que a primeira camada, os pressupostos inconscientes, é a mais difícil de se analisar porque é constituído de elementos invisíveis e inconscientes. Além disso, o

método adequado para identificar e determinar os valores de uma organização é realizar análises e entrevistas. No que diz respeito aos artefatos, representam a parte visível da cultura. Por isso, são fáceis de encontrar; no entanto, não são sempre decifráveis nem de fácil interpretação.

No mesmo sentido, Schein (1992, *apud* Gomes) classifica e explica as principais categorias associadas com a cultura: as regularidades comportamentais, as normas do grupo, os valores expostos, a filosofia formal, as regras do jogo, o clima, as habilidades incorporais, os modelos mentais, os significados compartilhados e as metáforas.

O primeiro elemento corresponde às regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem. Representa a linguagem utilizada, os rituais empregados e as tradições e costumes ligados. As normas do grupo referem-se aos padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.

A terceira variável, os valores expostos, representam os princípios ou valores publicamente anunciados, que corresponde a objetivo que o grupo procura atingir. Por exemplo, a qualidade de produto ou a liderança em preço são valores expostos.

A cultura interage também com a filosofia formal, ou seja, os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo organizacional em relação aos acionistas e clientes.

As regras do jogo envolvem todas as regras implícitas utilizadas na organização e que são indispensáveis para ser bem sucedido. Correspondem ao conjunto de elementos que um novo funcionário deve integrar e utilizar para ser aceito pelo grupo.

O ambiente organizacional depende em parte da cultura organizacional. O clima refere-se ao modo de interagir entre os indivíduos, que seja entre os membros do grupo, com clientes ou com estranhos.

Além disso, todo funcionário possui habilidades incorporadas numa organização. Correspondem ao conjunto de competências especiais e habilidades que os membros do grupo demonstram quando realizam as tarefas determinadas pela empresa. Em geral, essas capacidades são transmitidas de geração em geração e poucas vezes encontram-se em manuais ou por escrito.

No que diz respeito aos hábitos de pensamento e os modelos mentais, são estruturas cognitivas compartilhadas e presentes em todo funcionário, cujo objetivo é guiar as percepções, os pensamentos e a linguagem usados pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.

A cultura organizacional leva igualmente à criação de significados compartilhados, ou seja, ao entendimento tácito e comum entre os membros do grupo quando interagem.

Por fim, a organização apresenta uma série de metáforas e símbolos integrativos. Correspondem às idéias, aos sentimentos e às imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios e outros artefatos materiais do grupo.

4.4.4 *Formação e difusão* da cultura organizacional

A formação da cultura de uma organização é um processo que envolve uma sucessão de fases. Os fundadores e os líderes do grupo são fundamentais nas etapas iniciais. De acordo com

Robbins (2004), os fundadores são a fonte primária da cultura organizacional. Com efeito, suas visões e habilidades representam a base de desenvolvimento do conjunto de valores e crenças organizacionais. A consciência da organização depende do jeito desses líderes enfrentar os problemas e gerenciar a organização (Tomei e Braunstein, 1993).

O conjunto formado pela esta “consciência, os significados apreendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional” (Tomei e Braunstein, 1993).

Uma vez estabelecida, necessita-se manter viva a cultura organizacional. Nas empresas, três fatores desempenham um papel forte nessa missão: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização. Num processo de seleção, diferentes pessoas podem apresentar os requisitos para uma vaga. No entanto, será selecionado o candidato cujos valores são consistentes com os da organização. No que diz respeito aos dirigentes, são fundamentais na evolução da cultura. Com efeito, estabelecem normas que serão veiculadas na organização como um todo. Essas regras tratam, por exemplo, do comportamento dos funcionários em relação ao risco, à liberdade e às ações esperadas para obter a recompensas e promoções. Por fim, a socialização refere-se ao processo de adaptação dos novos funcionários com as convicções e os costumes vigentes e, com os comportamentos essenciais e cruciais a adotar (Robbins, 2004). A socialização organizacional é um processo pelo qual os indivíduos aprendem os valores, comportamentos esperados e o conhecimento social necessário para desempenhar seus papéis na organização.

A figura seguinte apresenta a formação e o desenvolvimento da cultura numa organização. A base corresponde aos fundadores e sua filosofia, que influenciam fortemente os critérios de

seleção. As ações dos dirigentes são fundamentais para criar um ambiente de comportamentos considerados aceitáveis. A socialização, por sua vez, depende da relevância dos critérios de seleção, assim como da preferência dos dirigentes pelos métodos de socialização. Esse processo como um todo desenvolve e sustenta a cultura organizacional (Robbins, 2004).

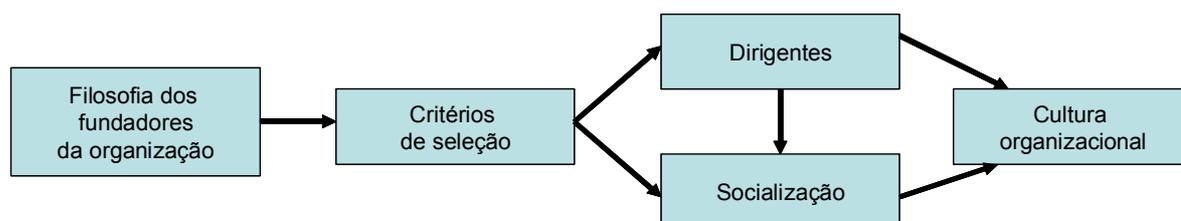


Figura 3 - As cinco partes básicas da organização

Fonte: Robbins (2004)

Fleury (1991, *apud* Monteiro, Ventura e Cruz, 1999) destaca sete variáveis que permitem desvendar a cultura organizacional: o histórico das organizações, os incidentes críticos, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação.

Primeiro, o histórico das organizações é fundamental porque corresponde à base da compreensão da natureza da organização. O fundador é o elemento central, já que a concepção da organização é sua e que determina o desenvolvimento da organização.

Os incidentes críticos referem-se às fases particulares e características pelas quais a organização passou, como, por exemplo, as crises, expansões, pontos de fracassos ou sucessos. Todos esses momentos influenciam o desenvolvimento e a história da organização. Com efeito, os valores importantes sobrevivem a essas fases e os outros são questionados com maior nitidez.

A terceira variável corresponde ao processo de socialização de novos membros. Essa fase é crítica porque corresponde ao momento particular onde os valores e comportamentos serão transmitidos e incorporados nos novos membros da organização. Em geral, esse processo se traduz por programas de treinamento e integração. Os rituais servem tanto para incluir os novos membros como excluir os demais.

O ponto seguinte trata das políticas de recursos humanos. Essas políticas influenciam o processo de construção de identidade da organização por que são as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Os padrões culturais de uma organização podem ser decifrados pela análise das políticas explícitas e principalmente das políticas implícitas de recursos humanos.

O processo de comunicação, por sua vez, representa um elemento essencial na criação, transmissão e cristalização dos valores e crenças de uma organização. Apresentam-se sob forma oral (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escrita (jornais, circulares) e meios informais. Mapear esses meios de comunicação permite determinar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

A sexta variável proposta pelo autor trata da organização do processo de trabalho, o que envolve componentes tecnológicas e componentes sociais. Suas análises possibilitam a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, é importante para marcar as relações de poder, que os valores ou crenças podem ocultar ou instrumentalizar.

Por fim, Fleury (1991, *apud* Monteiro, Ventura e Cruz, 1999) destaca as técnicas de investigação, que derivam das propostas metodológicas desenvolvidas pelos pesquisadores. De um ponto de vista quantitativo, utilizam-se questionários e entrevistas. Na ênfase

qualitativa, utilizam-se dados secundários da própria organização, tais como relatórios manuais de pessoal e organogramas.

Além disso, Robbins (2004) apresenta a existência de quatro meios de comunicação e de transmissão da cultura organizacional: as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem.

Em geral, as histórias relatam acontecimentos ocorridos com os fundadores, a obtenção de enormes sucessos, a reação a antigos erros e contadas organizacionais. Permitem vincular o presente com o passado, num objetivo de explicação e legitimação das práticas usadas na organização.

No que diz respeito aos rituais, representam seqüências repetitivas de atividades, cujos objetivos são expressar e reforçar os valores fundamentais da organização, transmitir os objetivos essenciais. Visam também destacar as pessoas importantes e indispensáveis.

Os símbolos materiais correspondem aos benefícios materiais que uma empresa concede aos seus funcionários. Por exemplo, os empregados podem se beneficiar de carros para uso pessoal, passagens aéreas pagas, espaço para estacionamento ou ainda de lugares de descanso. A finalidade desses símbolos é mostrar quem é importante na organização e quais os comportamentos que são considerados como apropriados (autoritarismo, participação, individualismo...).

O último veículo de transmissão da cultura organizacional releva da linguagem, utilizada para identificar os membros de uma cultura ou uma subcultura. Um funcionário que utiliza essa linguagem demonstra sua aceitação a cultura da organização e sua preservação. Em geral, as

empresas desenvolvem uma série de siglas e termos apropriados aos seus negócios. Uma vez assimilada pelos membros da organização, funciona como um denominador comum e permite criar grupos associados a uma cultura ou subcultura.

Com base na definição desenvolvida por Schein (1986), Tomei e Braunstein (1993) propõem um modelo de investigação do conteúdo da cultura organizacional. Precisam-se analisar os pressupostos básicos por que representem a primeira camada na constituição da cultura. Por isso, deve-se levar em conta variáveis tais como o ambiente, o tempo e espaço, a natureza humana, a natureza das atividades e relações humanas.

Desse jeito, os autores desenvolveram quatro séries de perguntas, cujo objetivo é auditar a cultura de uma organização. Em concordância com o papel fundamental dos fundadores no estabelecimento de uma cultura, a primeira série de perguntas é a seguinte: “qual é a origem dos fundadores e líderes da empresa? Quais são os valores destes portadores de cultura?”. A segunda trata dos momentos críticos da organização: “como a organização respondeu às crises e aos momentos críticos? O que se aprendeu nesses momentos?”. Em seguinte, pretende-se avaliar a reação da organização com funcionários que apresentam comportamentos divergentes aos esperados. Assim, Tomei e Braunstein (1993) formulam a seguinte pergunta: “como a empresa se comporta com relação aos membros com comportamento diferente daquele esperado pela sua cultura?”. O último passo consista em determinar qual o processo de socialização dos novos membros, quais são os métodos utilizados para integrar os novos funcionários no grupo organizacional.

4.4.5 As culturas de uma organização: cultura forte e cultura fraca

Robbins (2004) ressalta que o conceito de cultura organizacional refere-se à cultura dominante na organização, ou seja, de um ponto de vista macro-organizacional. Nas empresas, pode existir uma multiplicidade de subculturas, cujo desenvolvimento reflete problemas, situações ou experiências comuns a alguns membros. Uma subcultura pode se definir por departamentos da organização e por separação geográfica.

Assim, as subculturas existem em paralelo com a cultura dominante da organização. Desenvolvem-se nos diferentes setores e unidades, áreas geográficas e grupos profissionais. Como correspondem a necessidades peculiares por alguns membros da organização, podem apresentar diferentes graus de congruência com a cultura dominante.

No que diz respeito à cultura forte de uma organização, os funcionários compartilham e refletem intensamente os valores principais da empresa. Nesse caso, forma-se um clima interno de alto controle comportamental, que permite maior influência da cultura sobre o comportamento dos membros do grupo (Robbins, 2004).

Tomei e Braunstein (1993) destacam três variáveis para determinar a força de uma cultura: a largura, a extensão de compartilhamento e o grau de importância. A largura refere-se à existência de pressupostos. A extensão de compartilhamento mede a intensidade de apropriação dos pressupostos. Por fim, o grau de importância trata da clareza na hierarquização da importância dos pressupostos.

É importante ressaltar que a presença numa mesma organização de uma cultura dominante e de subculturas pode levar a criação de contraculturas, em oposição com os valores, crenças e pressuposições dominantes. Assim, podem surgir conflitos entre culturas. Alguns são ruins,

enquanto outros são benéficos para a organização. Com efeito, um conflito de cultura pode resultar em discordância entre os empregados e levar a impasses em situação de crise, o que prejudica a tomada de decisão. Por outro lado, pode estimular o pensamento criativo, ajudar a monitorar a conduta ética da organização e, por fim, contribuir ao ajuste dos valores da empresa às novas demandas do seu ambiente externo.

Desse jeito, ao contrário do entendimento geral, estudos recentes demonstram os problemas que pode apresentar uma cultura forte. Nem sempre é a solução mais adequada para uma organização. Com efeito, a expansão dos mercados, a velocidade de crescimento das organizações e de transmissão das informações cria a necessidade de novos valores organizacionais: a flexibilidade e a inovação (Barney, 1986, *apud* Tomei e Braunstein, 1993). Por isso, uma cultura forte e geral pode frear a evolução e adaptação da organização ao novo ambiente. Padoveze e Benedicto (2003) reforçam essa idéia afirmando que uma cultura permanente pode prejudicar uma organização por torná-la incapaz de reagir às exigências do ambiente.

4.4.6 Considerações finais

A cultura organizacional representa um fator central numa organização porque define a sua filosofia e os seus valores em adequação com o ambiente econômica e gerencial. A cultura é transmitida em todos os processos de uma organização: é presente desde a fase de recrutamento até o final da vida profissional do funcionário. Tomei e Braunstein (1993) ressaltam a importância e utilidade do processo de socialização dos novos membros para transmitir a cultura organizacional. Desse jeito todos os empregados estão em contato e podem se apropriar às crenças e os valores desenvolvidos pela empresa, além dos seus próprios valores anteriores.

Sobretudo, permite entender as redes “invisíveis” que existem nas empresas, as relações de poder, a forma como os executivos tomam decisões e como as mudanças importantes podem ser facilitadas. Além disso, indica o comportamento a adotar no cotidiano, e as decisões a tomar em caso de nova situação. Assim, define o sistema de normas formais e informais da organização, como os comportamentos e regras a ser adotado pelos funcionários.

Desse jeito, podem se resumir os principais papéis da cultura organizacional da forma seguinte. A cultura permite interpretar os eventos e acontecimentos no contexto da organização. Serve de base para a interação e a comunicação entre os membros da organização. Por isso, funciona como uma “cola social” que conecta os indivíduos: permite definir suas identidades sociais e assegurar a coesão das organizações altamente diversificadas. A cultura age também no controle e no alinhamento dos comportamentos dos membros com os objetivos e expectativas da organização.

Denison (2000) ressalta a existência de duas visões da cultura organizacional. Primeiro, alguns executivos não entendem a relevância desse conceito e o usam somente para poder explicar os elementos que não dominam. Aparece somente como uma explicação marginal. De um outro lado, muitas organizações começaram a considerar a cultura como um fator relevante. Tomarem conta do seu impacto nos funcionários e nos processos gerenciais. Nessa visão, a cultura desempenha um papel relevante no processo de elaboração e implantação de instrumentos gerenciais. Essa última visão é concordante com o objetivo desse estudo, que pretenda analisar o impacto da cultura na implementação ou atualização de ferramentas de controle gerencial.

4.5 CULTURA E PRÁTICAS GERENCIAIS

A definição da cultura nacional e da cultura organizacional permite entender a importância dos seus papéis nas organizações como um todo. Um funcionário, que já possui os seus próprios valores e crenças decorrentes da cultura nacional, será sempre influenciado pela cultura da organização. Nesse sentido, Hofstede (1991) explica que uma “desconsideração [de uma cultura] pelas outras culturas é um luxo que somente os fortes podem se dar [...], o relativismo cultural é uma idéia cuja era já chegou”.

4.5.1 Corrente Convergente vs. Corrente Divergente

De um ponto de vista teórico, existem duas óticas antagônicas sobre a influência da cultura na gestão organizacional: a perspectiva convergente e a corrente divergente. A primeira promove a existência de um “modelo melhor”, único e válido para administrar todo tipo de organização e toda situação em uma organização. Essa visão se opõe a corrente divergente, segundo a qual existem divergências de modelos de gestão entre países diferentes, notadamente por causa da cultura. Essas diferenças implicam diferenças nos estilos de administrar (Tanure e Cançado, 2005).

Em acordo com a visão divergente, a figura seguinte apresenta os diferentes sistemas de influências numa sociedade e numa organização. Particularmente, Tosi e Greckhamer (2004) apresentam as principais influências externas e as originas (geográfica, demográfica, tecnológica, ...) dos sistemas de valores freqüentemente encontrados na população. Na definição destes sistemas de valores, os autores utilizam as cinco dimensões desenvolvidas por Hofstede (2001) para caracterizar uma cultura nacional: a fuga a incerteza, a distância de

poder, o individualismo-coletivismo, a masculinidade-feminilidade, a orientação em longo-prazo e em curto-prazo.

Por sua vez, essas variáveis desempenham um papel forte na estrutura e no funcionamento dos sistemas sociais. Tosi e Greckhamer (2004) ressaltam a influência dos valores culturais nos sistemas econômicos, nos sistemas de controle social, na definição dos casamentos e da estrutura familiar. As dimensões culturais têm também um impacto nos sistemas educacionais e religiosos. Por fim, os sistemas sociais influenciam a estrutura e o funcionamento das organizações, sobretudo no que diz respeito ao desenho e a estrutura organizacional, aos sistemas de remuneração, às estratégias de motivação e as distinções sociais entre outras.

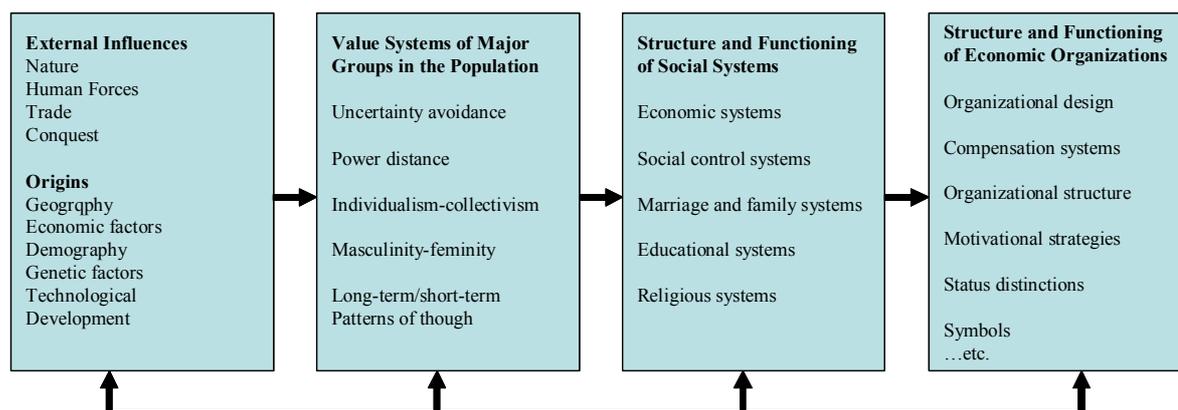


Figura 4 – O processo de influência da cultura

Fonte: Tosi e Greckhamer, (2004)

Com foco nas organizações, Tosi e Greckhamer (2004) apresentam quatro fatores organizacionais (práticas e ferramentas gerenciais) que sofrem a influência da cultura. Defendem a idéia de que o tipo de organização, a filosofia dos executivos, o tipo de gerenciamento e o estilo de liderança e, os fatores de motivação diferem em função dos valores culturais da sociedade.

Primeiro, tratam o caso do tipo de organização. De acordo com os autores, uma alta fuga à incerteza e um grau forte de distância de poder propiciam organizações mais familiares,

enquanto uma alta fuga à incerteza e uma baixa distância de poder favorecem regras e procedimentos formais.

No que diz respeito à filosofia dos executivos, a influência da cultura se dá nas reações dos executivos, que serão congruentes com os sistemas de valor desses indivíduos. Assim, dois executivos apresentarão dois tipos de reações diferentes numa mesma situação, se suas culturas são diferentes.

As variáveis culturais desempenham também um papel no tipo de gerenciamento e no estilo de liderança, escolhidos por uma organização. Por exemplo, a centralização ou a descentralização e os níveis de comunicação formais hierárquicos são componentes organizacionais determinadas em parte pela cultura. O nível de cada uma dessas variáveis variara em função dos valores da sociedade. Os autores apresentam o caso da sociedade alemã, na qual a centralização domina e os gerentes querem ser informados de todos os eventos que ocorrem. Ao contrário, nas organizações inglesas, principalmente descentralizadas, os gerentes querem somente ser informados dos eventos de grande importância.

Por fim, Tosi e Greckhamer (2004) formulam o impacto da cultura sobre as técnicas de motivação, que devem ser congruentes com os valores da sociedade. A motivação focará na proteção do trabalho quando a seguridade do emprego é um artefato forte, como por exemplo nas sociedades latinas. Por outro lado, as boas condições de trabalho num ambiente amigável são determinantes para a motivação em sociedades como a japonesa.

4.5.2 Administrar um ambiente multicultural

A globalização dos mercados incentivou a padronização das regras e técnicas organizacionais. Mas algumas vezes, existem algumas variações locais nessa padronização. Isso deixa pensar numa possível influência da cultura no processo. Assim, podem existir situações onde os valores culturais locais dominam sobre essa padronização. Sobretudo, é freqüente a convivência de funcionários de diferentes sociedades e assim de origens culturais distintas, numa mesma organização. Nesse contexto, precisa-se de uma administração da organização que leva em conta os fatores culturais. Isso é necessário para o sucesso da empresa.

Bowditch e Buono (1992) destacam uma série de perguntas sobre quais um executivo deve refletir a fim de administrar suas empresas nesse ambiente multicultural. As reflexões são as seguintes: “os comportamentos organizacionais variam de uma cultura para outra? Quanto de qualquer diferença observada poder ser atribuído a fatores culturais? A variação no comportamento organizacional, a nível mundial, está aumentando, diminuído ou permanecendo inalterada? Qual é a melhor forma de os gerentes operarem ao trabalharem em culturas diferentes? Qual é a melhor forma de os gerentes lidarem com a diversidade cultural, inclusive usando as diferenças como um recurso da organização?”.

Essas questões apresentam uma relevância importante para a sobrevivência e sucesso das organizações. Aplica-se em qualquer tipo de organização e em qualquer país. Por exemplo, várias transferências de funcionários ocorrem num grupo multinacional. Essas transferências podem necessitar uma adaptação anterior do funcionário ao seu novo ambiente de trabalho. Com efeito, Bowditch e Buono (1992) indicam que quase um terço das transferências considerados como erros nas multinacionais norte-americanas resulta do fracasso dos funcionários em se adaptarem a uma nova cultura.

Por isso, o conceito de cultura não pode ser mais negligenciado pelas organizações. Sobretudo, deve ser considerado como um fator relevante nos processos gerenciais, tais como na definição ou redefinição de um sistema de controle gerencial depois de uma mudança organizacional.

4.6 CULTURA E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O controle e a estrutura são duas ferramentas indispensáveis na gestão de uma organização. Flamholtz (1996) afirma que “a cultura é, de fato, o ponto de partida para o desenho do sistema de controle organizacional”. O sistema de controle é um conjunto de medidas destinadas a influenciar o comportamento dos membros da organização a fim de ser congruente com os objetivos organizacionais. A eficácia e eficiência dessas ferramentas necessitam a sintonia com as características da estrutura organizacional, assim que com as dimensões culturais da organização e dos seus funcionários. Desse jeito, precisam alinhar-se com a cultura nacional.

4.6.1 Especificidades locais e sistema de controle

A cultura gera comportamentos, preferências e reações diferentes nos indivíduos. Assim, age sobre a utilização da informação gerada pelo sistema de controle. A leitura, o significado e a compreensão diferirão, provocando possíveis divergências nas tomadas de decisões. Um mesmo dado poderá ser sujeito a duas interpretações, o que pode provocar dois tipos de tomadas de decisões e comportamentos diferentes. Isso implica que o sistema de controle possui uma componente comportamental (Anthony e Govindarajan, 2002 ; Maciariello e Kirby, 1994 ; Merchant, 1998 *apud* Rodrigues e Gomes, 2005).

Desse jeito, precisa-se que a organização leva em conta suas componentes culturais, que sejam organizacionais ou nacionais, para desenvolver ou atualizar seu sistema de controle. Em concordância com a perspectiva divergente, parece que não existe um modelo único de controle adequado para toda organização.

Esse ponto de vista é defendido por Birnberg e Snodgrass (1988, *apud* Fonseca, 1999) que indicam que “a cultura consista em uma variedade de elementos. Estes incluem valores, crenças e padrões de comportamento. Então, quando o sistema de controle gerencial é discutido em um contexto *cross-cultural*, ele acrescenta outra dimensão a análise. Membros de diferentes grupos culturais podem reagir diferentemente ao mesmo mecanismo de controle ou requerer diferentes mecanismos de controle para atingir o mesmo comportamento. Assim, não existe razão para acreditar que um único sistema de controle gerencial será apropriado para todos os grupos culturais”.

A pesquisa de Birnberg e Snodgrass (1988, *apud* Fonseca, 1999) pertence aos estudos *cross-cultural*, que procuram analisar a influência da cultura nacional sobre o funcionamento do processo de planejamento e controle. Gomes e Amat (1997) destacaram quatro correntes a respeito dos sistemas de controle gerencial. A última refere-se aos aspectos macrossociais do contexto social, cujo objetivo é estudar os sistemas de controle gerencial dentro de seu contexto ideológico, social e política. Essa corrente inclui as pesquisas *cross-cultural*.

Os resultados do estudo de Birnberg e Snodgrass (1988, *apud* Fonseca, 1999) mostram a existência de dois tipos de influência da cultura: a cultura afeta a natureza dos sistemas formais de controle, assim como a percepção dos trabalhadores a respeito desses sistemas. Isso defende a idéia de que a cultura desempenha um papel na utilização de sistemas de controle. Assim, precisa-se analisar as dimensões culturais de uma sociedade e organização para que o controle seja congruente com as variáveis culturais e para poder atingir os objetivos organizacionais determinados.

Além disso, as organizações adotam em geral modelos desenvolvidos em outros países. No entanto, os instrumentos de gestão são desenhados em função das especificidades e crenças

culturais locais para responder problemáticas e objetivos peculiares. Por isso, importar um modelo pode ser fonte de problema. Sua implementação necessita uma adaptação à cultura e às condições locais (Barros e Rodrigues, 2001). O ajuste entre técnicas e valores permite melhorar a eficácia e o desempenho dos funcionários (Earley, 1994 *apud* Newman e Nollen, 1996).

A incongruência entre o controle e as dimensões culturais leva a insatisfação, prejudicando o desempenho (Newman e Nollen, 1996). As práticas locais de uma unidade podem diferir das técnicas gerenciais da organização, provocando a ineficiência da unidade (Rodrigues, 1999, Bethlem, 1999 *apud* Lopes e Vieira, 2005). Sobretudo, o impacto cultural no estilo de administrar pode criar desentendimentos e dificultar as relações entre organizações de países diferentes (Pothukuchi et al., 2002 ; Hennart e Zeng, 2002 *apud* Lopes e Vieira, 2005).

4.6.2 As dimensões culturais de Hofstede e o controle

Hofstede (2001), que concorda com a corrente convergente, recomenda prudência e reflexão na transferência de idéias e técnicas entre países. Na sua pesquisa, classificou os países estudados em função do grau apresentado por cada dimensão. Também determinou o impacto dessas cinco variáveis culturais sobre conceitos como a política, o comportamento do consumidor, a religião, a família e a organização. Particularmente, serão apresentadas a seguir as conclusões relativas à influência da cultura na organização.

Hofstede (2001) releva que um alto grau de distância de poder leva a pensamentos mais políticos do que estratégicos. Uma organização numa tal sociedade apresenta uma forte centralização do poder e das tomadas de decisões. Sua forma é piramidal. Os supervisores são autoritários e paternalistas, suas ações são regidas por regras formais. A alta-administração

concentra a informação e tem pouca confiança nos subordinados, que não participam das decisões importantes, reforçando a desigualdade entre os níveis organizacionais. Além disso, predomina um sistema punitivo num objetivo de produtividade e desempenho. Planejamento e controle são mais pessoais e flexíveis, sobretudo para pessoas de alto grau hierárquico. As avaliações não são questionadas, mas aceitas passivamente. Os gerentes são geralmente insatisfeitos com seus salários e suas carreiras. Sobretudo, nenhuma defesa é prevista contra o abuso de poder (Hofstede, 2001).

No caso contrário, onde a sociedade apresenta um grau baixo de distância de poder, a estrutura da organização é descentralizada. Existem poucos supervisores e a autonomia dos membros da empresa é maior. A alta-administração tem mais confiança nos subordinados, que participem dos processos de decisão. Promove-se a inovação e a comunicação, mesmo informal (Hofstede, 2001).

No que diz respeito à dimensão fuga à incerteza, um forte grau dessa variável implica uma grande lealdade dos funcionários à organização. Usa-se a tecnologia para resolver os problemas. Comportamentos e atividades são regidos pelo formalismo, expertise e regras. É difícil realizar inovação por causa da predominância das regras, que promovam precisão e pontualidade. A realização das tarefas é uma orientação forte da organização. A alta-administração mostra-se pessimista em relação à ambição e capacidade de liderança dos funcionários (Hofstede, 2001).

Além disso, planejamento muito detalhado e feedback de curto-prazo são fundamentais, limitando as atividades estratégicas. Isso a fim de não questionar os princípios, o que provoca uma negligência ou até uma perda de informação relevante. Existe uma preferência para o

controle orçamentário. Os objetivos devem ser quantitativos, deixando clara a relação entre esforço, avaliação e recompensa (Harrison, 1993 *apud* Der Stede, 2003).

Pelo contrário, uma baixa fuga à incerteza implica maior tolerância para ambigüidade e senso comum nas estruturas e nos processos. Os gerentes, além de participar na definição da estratégia, atuam nas operações. Existe um ceticismo no que diz respeito às soluções tecnológicas. Os gerentes participem do processo de definição da estratégia. As estruturas e os procedimentos apresentam uma tolerância para ambigüidades. Os funcionários são vistos como ambiciosos e capaz de ser líderes (Hofstede, 2001).

No seu estudo sobre as organizações francesas, Crozier (1964) destaca a presença de uma alta fuga à incerteza. Demonstra a existência de muitas regras formais e uma forte hierarquização. Isso contrasta com as organizações nos Estados Unidos, que geralmente têm um baixo grau de fuga à incerteza. No entanto, os resultados da pesquisa demonstram um nível de eficácia igual nas organizações das duas sociedades. Desse jeito, pode-se concluir que culturas diferentes geram sistemas diferentes, mas de igual eficiência e eficácia (Newman e Nollen, 1996). Por isso, não existe um sistema único e universal adequado para todas as organizações.

A terceira dimensão destacada pelo pesquisador Hofstede (2001) trata do grau de individualismo de uma sociedade. Se o grau de individualismo for alto, as organizações apresentarão as seguintes características. Os funcionários devem agir com muita independência e demonstrar suas competências. O processo de seleção, que ocorre sem intervenção de relações familiares, e o processo de promoção dependem dessas habilidades e das regras estabelecidas. O que prevalece é o indivíduo e não o grupo, que seja na definição da identidade organizacional, nas relações com os outros membros da organização, nas tomadas de decisões e nos resultados alcançados. Existe um controle forte das condições de

trabalho. Pode-se observar que prevalece a equidade para todos na avaliação de competências. A meta é o desempenho individual. Por isso, domina a regra do universalismo: não é ético tratar melhor os amigos do que as outras pessoas.

Chow et al. (1996 *apud* Der Stede, 2003) enfatizam o baixo grau de lealdade à organização quando a sociedade é particularmente individualista. Sobretudo, prevalecem avaliações pessoais em curto-prazo e recompensas imediatas. Por outro lado, rejeita-se um controle orçamentário rígido porque que impõe limites no comportamento individual.

Numa organização onde predomina o coletivismo, a visão de grupo domina nas tomadas de decisões, ações, redação de relatórios e realização de objetivos. Existe uma melhor transmissão da informação e comunicação entre os membros. As alianças políticas são comuns. Nos negócios, as relações pessoais dominam sobre as tarefas. Desse jeito, observa-se a regra do particularismo: ter maior considerações para os amigos é normal e ético (Hofstede, 2001). Triandis (2004) ressalta que relações interpessoais predominam sobre o desempenho numa sociedade coletivista. Sobretudo, de acordo com Hofstede (2001), recompensas são alocadas em função da igualdade entre os membros de um grupo e a equidade por os outros. O controle sobre as condições de trabalho não é muito rígido.

A quarta variável cultural refere-se à orientação masculina de uma sociedade. A dominação dessa dimensão implica uma valorização do trabalho. Os indivíduos vivem para trabalhar e dão prioridade à seguridade do emprego e a remuneração. Ambição, competição e equidade são valores fortes no trabalho. O gerente deve ser firme, agressivo e justo. É considerado como um herói. Em uma tal organização, as mulheres focam nas suas carreiras e adaptam suas famílias em função desse critério. Sobretudo, a diferença salarial entre os gêneros é maior. Em

caso de conflitos, os membros podem ocultar a presença desses conflitos ou lutar até que o melhor ganha (Hofstede, 2001).

Pelo contrário, numa sociedade com inclinação feminina, valores como condições de trabalho, igualdade, intuição, família e solidariedade são prioritárias. A família prevalece sobre o trabalho, que é considerado com um meio para viver. Por isso, a ambição a respeito da carreira é opcional. Além disso, procura-se o consenso em caso de conflitos: o gerente deve usar sua intuição e lidar com emoções para resolvê-los. Por fim, preferem-se pequenas organizações e trabalhar poucas horas (Hofstede, 2001).

A orientação em longo-prazo, acrescentada nos últimos estudos de Hofstede (2001) corresponde aos valores positivos de austeridade e tenacidade e aos valores negativos de respeito pelas tradições e conformismo social. Numa organização onde prevalece essa dimensão, preconiza-se a garantia de emprego, a resolução de problemas futuros e a perseverança. Os comportamentos são voltados para recompensas futuras (Barros, 2003). Desse jeito, os membros da organização demonstram uma preocupação permanente com o futuro e, particularmente, com o dia seguinte, o que se traduz por uma preparação pessoal para o amanhã. Isso envolva a necessidade de uma atualização constante.

Essa pesquisa realizada pelo antropólogo Hofstede (2001) permite caracterizar o impacto da cultura na visão e ferramentas organizacionais. Particularmente, pode-se observar uma influência da cultura no que diz respeito ao sistema de controle gerencial adotado por uma organização.

4.6.3 O Sistema de Controle de Anthony e Govindarajan e a Cultura

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), existem cinco fases sucessivas na definição do processo de controle: o planejamento estratégico, a elaboração do orçamento, a análise de relatórios de desempenho financeiro, a avaliação do desempenho e a remuneração dos executivos. Cada uma pode ser influenciada por variáveis culturais.

Primeiro, a cultura desempenha um papel no processo de formulação de estratégia. Em função de considerações culturais, essa etapa terá uma relevância mais ou menos forte no controle como um todo.

Por exemplo, na sociedade americana, os indivíduos acreditam ter um certo controle sobre o ambiente e gostam de planejar o seu trabalho (Adler e Jelinek, 1986, *apud* Fonseca, 2003). Desse jeito, necessita-se uma formulação precisa da estratégia da organização. Isso envolve o uso de técnicas quantitativas tanto no processo de análise quanto no estabelecimento de códigos padronizados. As análises têm por missão decompor a realidade em partes menores, enquanto os códigos visam sistematizar o conhecimento através da simplificação da realidade (Fonseca, 2003).

Por outro lado, existem culturas onde o processo de planejamento estratégico perde sua relevância. É o caso das culturas latinas e árabes, que tendem a aceitar o passo natural das coisas. Em geral, os indivíduos dessas origens não tentam forçar ou influenciar o acontecimento natural dos eventos, o que se traduz na realidade por frases comuns do tipo “O que será , será” e “Se Deus quiser”. Assim, o trabalho será feito quando for feito (Fonseca, 2003). Procedimentos e prazos definidos já não são tão relevantes.

Do mesmo jeito, o processo de elaboração do orçamento sofra a influência da cultura. De um ponto de vista teórico, essa fase envolve a participação dos executivos na negociação e definição do orçamento. Isso pressupõe uma independência marcada dos subordinados em relação aos seus chefes para realizar negociações construtivas e significativas. Sobretudo, significa uma tendência a aceitar o risco e a ambigüidade por causa da responsabilidade individual (Hofstede, 1980). Desse jeito, a dimensão individualista de uma sociedade influencia essa fase.

Além disso, Hofstede (1980) constatou uma preferência pelas decisões em grupo e gestão participativa em sociedade apresentando uma alta fuga à incerteza. Tenta-se evitar decisões individuais e administração mais autoritária. Assim, essa característica cultural determina o grau de envolvimento dos membros organizacionais no processo de elaboração do orçamento. Baixa fuga à incerteza propicia uma tomada de risco individual, enquanto um alto grau dessa dimensão favorece decisões colegiais, isso a fim de evitar risco para o tomador de decisões individuais.

No modelo de Anthony e Govindarajan (2002), a terceira fase do processo de controle corresponde a uma fase de análise de relatórios de desempenho financeiro. Na realização dessa etapa, pode-se observar a influência das dimensões “individualismo” e “masculinidade”.

O individualismo propicia o universalismo, ou seja, a aplicação de regras gerais, o que se reflete num tratamento igual para todos os membros de uma organização. De acordo com Hampden-Turner e Trompenaars (1994, *apud* Fonseca, 2003), o universalismo e a preferência para a análise estimulam o estabelecimento de medidas quantitativas. Assim, uma organização onde o individualismo é forte terá uma preferência para a utilização desse tipo de medidas.

Esse resultado é concordante com a visão de Hofstede (1991), segundo o qual, dados quantitativos têm prioridades em culturas masculinas. Por exemplo, os sistemas de contabilidade das sociedades alemãs e norte-americanas focam principalmente na realização de objetivos financeiros. Nas sociedades femininas, como a Suécia ou os Países Baixos, esse foco não será tão forte.

Sobretudo, a dimensão individualista de uma sociedade influencia o controle a respeito da consideração do tempo. Com efeito, um forte individualismo acentua a preocupação com o curto-prazo, ou seja, o controle terá ênfase no resultado em curto-prazo. Hampden-Turner e Trompenaars (1994, *apud* Fonseca, 2003) defendem essa idéia. Segundo esses autores, um forte individualismo leva a considerar a organização simplesmente como um veículo para os indivíduos alcançar suas aspirações pessoais. Por isso, não se deve lealdade a essa estrutura. Hofstede (1991) reforça essa visão, afirmando que num ambiente individualista as pessoas mudam freqüentemente e rapidamente de emprego.

Com base na análise dos relatórios, avalia-se o desempenho dos membros da organização. Nesse momento, destaca-se o uso de uma prática de controle: o *feedback*. Em função das variáveis culturais de uma sociedade, o *feedback* representará um elemento de grande utilidade ou, pelo contrario, deverá ser evitado. Schneider (1988, *apud* Fonseca, 2003) argumenta que a função do *feedback* é fornecer um retorno aos funcionários, isso num objetivo de correção ou melhoramento da performance passada. No entanto, isso requer que os indivíduos que recebem o *feedback* desejem se auto-avaliar ao invés de culpar outros ou condições externas pela sua performance. Por exemplo, culturas orientais enfatizam na idéia de harmonia. Confrontar um funcionário por causa de um mau desempenho, de uma maneira direta e aberta, seria considerado de muito pouco tato. Desse jeito, as dimensões “distância de poder” e “individualismo” desempenham um papel importante nessa parte do controle.

Por fim, constata-se uma influência das particularidades culturais de uma sociedade na fase de remuneração dos executivos e, particularmente, no que diz respeito aos fatores de motivação. Utilizar tais fatores para incentivar os funcionários terá êxito principalmente se a sociedade apresenta uma baixa fuga à incerteza e uma forte masculinidade. Com efeito, Hofstede (1980) destaca que o conceito de motivação depende fortemente da vontade a aceitar riscos e da preocupação com a performance, o que corresponde respectivamente as duas dimensões apresentadas anteriormente. Assim, a fonte de motivação em sociedades com alta fuga à incerteza seria o “medo de falhar”, enquanto corresponderia a “esperança de sucesso” nas culturas com baixa fuga à incerteza (Fonseca, 2003).

4.6.4 Considerações finais

A influência de características culturais no controle pode ser resumido da seguinte forma.

Um alto grau de distância de poder leva a organizações centralizadas com um processo de tomada de decisão concentrado na alta-administração. Em consequência, o controle focará principalmente nos altos níveis hierárquicos da organização, devido a uma pequena delegação do poder.

O coletivismo propicia um controle focado sobre o trabalho em grupo e não sobre os interesses e desempenhos pessoais, relevantes no caso de uma sociedade mais individualista. Também influencia o tipo de recompensa acordado aos funcionários.

Uma dominação da dimensão masculina significa a utilização de incentivos privilegiando as recompensas financeiras, enquanto a feminilidade enfatiza recompensas relacionadas à qualidade de vida.

Toda atividade organizacional envolvendo participação, responsabilidade e aceitação do risco tem uma ligação com a variável fuga à incerteza. A formulação da estratégia, do orçamento e a definição de fatores de motivação necessitam uma aceitação do risco pelos funcionários, ou seja, uma baixa fuga à incerteza.

Enfim, a visão em longo-prazo influencia o tipo de controle a respeito da avaliação do desempenho e do tipo de recompensa. Numa sociedade com visão em longo-prazo, a avaliação terá medidas sobre o crescimento das vendas e o nível de presença no mercado. Além disso, as recompensas não financeiras terão maior desempenho. Quando o curto-prazo é o fator forte, o sistema de controle compõe-se de incentivos financeiros e medidas contáveis.

Essas observações mostram a diversidade possível de controle numa organização. Assim, não existe uma solução única para os problemas gerenciais e organizacionais (Hofstede, 2001). A implantação de um sistema de controle, geralmente desenvolvido nos Estados Unidos ou no Japão, requer uma adaptação ao contexto social e organizacional da empresa no seu país de exercício. Um sistema de controle gerencial deve ser em adequação com o mercado, os procedimentos da organização e com a cultura nacional.

Sobretudo, no caso de grupos multinacionais, pode-se observar uma influência da cultura de origem da organização nos sistemas de controle estabelecidos nas filiais. Isso vale também no caso de aquisições. Com efeito, os pesquisadores Calori, Lubatkin e Very (1994, *apud* Hofstede, 2001) realizaram um estudo sobre 75 processos de aquisições entre organizações de nacionalidade diferentes na França e na Grã-Bretanha. Destacaram que as empresas francesas, que apresentam um alto grau de distância de poder e de fuga à incerteza, exercem um controle mais formal na Inglaterra. Também demonstraram que as organizações americanas utilizam

um numero maior de procedimentos do que as empresas inglesas na França. Uma das justificativas é a obtenção da congruência de objetivos com o *head-quarter*.

Além disso, os autores Roth e O'Donnell (1996, *apud* Hofstede, 2001) fazem duas considerações importantes sobre o impacto da distância cultural nas relações entre as filiais e a alta-administração central. Afirmam que maior a distância cultural entre uma filial e a organização central, menor serão as tarefas independentes, símbolo de responsabilidade, atribuídas as filiais. Por outro lado, a distância cultural favorece o compromisso da subsidiária em relação à administração central a respeito do desempenho da organização.

Desse jeito, o controle depende de fatores organizacionais e culturais nacionais. Nesse sentido, vamos determinar os fatores relevantes da cultura brasileira e assim tentar determinar as principais variáveis características dos sistemas de controle organizacional brasileiros, ou seja, as mais adaptadas a essa sociedade.

5. O BRASIL

5.1 A CULTURA BRASILEIRA

O Brasil é uma nação construída num triângulo racial: os colonizadores portugueses, os índios e os escravos africanos. Esse triângulo criou um *mix* cultural único: a cultura brasileira (Freyre, *apud* Murphy, 2002). Essa diversidade e mistura na sua composição fez com que a cultura brasileira tem suas próprias características, visíveis pelos traços culturais. Esses traços são características gerais que se encontram com grande frequência no povo (Freitas, 1997 *apud* Shimonishi e Machado-da-Silva, 2005).

5.1.1 DaMatta e sua visão do Brasil

DaMatta (1997, *apud* Hilal, 2006) ressaltou a existência de uma mistura entre cultura ocidental e não-ocidental, assim como entre valores modernos e tradicionais na sociedade brasileira. Denominou esse conjunto de ‘dilema brasileiro’, o que os brasileiros chamam de ‘realidade brasileira’. Existe uma mistura de raças, religiões e culturas. Assim, a palavra mais apropriada para descrever o ambiente brasileiro é mistura, mais do que diversidade.

De acordo com DaMatta (1997), a cultura brasileira destaca-se através de uma série de elementos: festas populares, manifestações religiosas, literatura, desfiles carnavalescos e

paradas militares, leis e regras, costumes e esportes. Todas essas variáveis criam um conjunto único e complexo: a cultura brasileira.

Dessa mistura, o autor desenvolveu um sistema de análise da sociedade brasileira. A base do modelo é constituído por duas espécies de sujeito, o indivíduo e a pessoa, que estão situados em dois tipos de espaço social, a casa e a rua.

A palavra ‘indivíduo’ refere-se a todos os seres humanos sem distinção. A identidade social desses homens depende das suas próprias histórias, de suas vidas. Por outro lado, o termo ‘pessoa’ caracteriza os seres humanos que se sentem autorizados de se colocar numa posição superior ao resto dos indivíduos. Definem-se por sua posição no ambiente familiar ou na hierarquia do grupo social. Em geral, destacam-se pelo uso da pergunta “Você sabe com quem está falando?”. Desse jeito, são titulares de direito, são alguns no contexto social, enquanto os indivíduos representam somente mais um na multidão (DaMatta, 1997).

No que diz respeito aos conceitos de rua e de casa, a diferença se dá pela noção de propriedade. A rua corresponde a um espaço público, que não pertence a ninguém e onde não valem as leis e os princípios éticos. Assim, a convivência na rua depende de uma negociação constante entre iguais e desiguais (DaMatta, 1997). Não exista hierarquia na rua, onde valem os princípios igualitários e individualistas do mercado ou o sistema legal. Os seres humanos são anônimos nesse espaço (DaMatta, 1997, *apud* Hilal, 2006).

A casa, por sua vez, representa um espaço privado onde estão “os nossos” que devem ser protegidos e favorecidos. Essa noção deve ser entendida no sentido amplo da palavra, ou seja, como um espaço social, o que envolve as instituições e as organizações. Nesse lugar, as relações entre os membros de uma família e os empregados ou entre os dirigentes e os

subordinados instituíam hierarquias de raça, classe, gênero e idade. A casa permite aos indivíduos definirem suas identidades.

Em determinadas situações, o espaço 'casa' abrange o espaço 'rua'. Nesse caso, tudo é resolvido de uma maneira pessoal e familiar. Por outro lado, ocorram situações onde a rua domina sobre a casa, ou seja, prevalecem às leis e as regras em detrimento das relações pessoais. Isso provoca uma existência de uma dupla ética que se opera simultaneamente e que determina os comportamentos diferentes que se aplicam à rua e a casa.

O comportamento da rua pode ser definido com uma atitude sem sentimento de lealdade, onde não se aplica o conceito do 'nós'. Dominam o individualismo, as leis e as regras do mercado. Por outro lado, o comportamento da casa é governado pelas relações pessoais, o sentimento de lealdade e emoções, pela reciprocidade e pela amizade (DaMatta, 1997, *apud* Hilal, 2006).

Essa interpretação da cultura brasileira desenvolvida por DaMatta (1997) influenciou diversas pesquisas antropológicas culturais e estudos sobre a cultura nacional brasileira (Hess, 1995; Barbosa, 1995; Prado, 1995; Carvalho, 1995; Lima, 1995, *apud* Hilal, 2006).

5.1.2 As dimensões culturais de Hofstede e a sociedade brasileira

Para caracterizar a cultura brasileira, é possível utilizar também o referencial de valores desenvolvido por Hofstede (1980). Na sua pesquisa, o antropólogo construiu uma escala de 0 a 100 para avaliar as características de cada dimensão – o 100 representando um grau máximo de uma variável numa sociedade.

No que diz respeito às cinco dimensões desenvolvidas por esse pesquisador, a sociedade brasileira apresenta uma forte distância de poder, uma orientação coletivista, uma alta fuga à

incerteza, um equilíbrio entre masculinidade e feminilidade e, por fim, uma visão em longo-prazo (Hofstede, 2001).

Primeiro, Hofstede (1980) achou um índice de 69 ao determinar o nível de concentração de poder no Brasil, demonstrando uma forte distância nessa sociedade. Utilizando o mesmo tipo de escala, Barros (2003) confirma essa tendência na sua pesquisa. Até demonstrou um aumento do grau de aceitação dessa desigualdade de poder achando um índice de 75.

Essa orientação para uma forte distância de poder pode se demonstrar através de um exemplo característico: o poder da religião no povo brasileiro. A cultura representa um fator crítico nessa sociedade, os brasileiros são muito religiosos. Mas a religião condiciona os indivíduos à não questionar e desafiar a situação, isso a fim de “reverenciar o que ‘Deus nos deu’”. Isso leva a uma forte aceitação das diferenças de poder (Barros, 2003). Assim, o povo brasileiro posiciona-se geralmente numa posição passiva em relação a tudo que está acontecendo a sua volta.

A sociedade brasileira caracteriza-se também pelo coletivismo, com uma preferência por o pequeno grupo (Hofstede, 1980). No entanto, Lopes e Vieira (2005) destacam o fato de que o individualismo nessa sociedade é maior do que a média dos países latinos. Com o coletivismo, “os indivíduos são integrados, desde o berço, em grupos coesos, e [...] o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo” (Barros, 1993; Hofstede, 1991 *apud* Hanke, 2004). Desse jeito, a identidade pessoal do brasileiro baseia-se na rede, ou seja, o grupo a qual a pessoa pertence.

De acordo com Hanke (2004), uma cultura individualista privilegia uma comunicação voltada para a tarefa, enquanto o coletivismo promova a preservação de um clima de harmonia, que é

o objetivo mais elevado da sociedade. Para evitar os conflitos, é crucial preservar os valores de comunicação do grupo, o que envolva evitar as contradições claras e a palavra “não”. No Brasil, pode-se observar o uso de expressões vagas como “vamos ver”, “vamos pensar no assunto”. Por outro lado, um “sim” não pode ser interpretado como confirmação, mas como sinal de que a coisa foi entendida.

Sobretudo, críticas não combinam com uma cultura coletivista como a brasileira (Hanke, 2004). Isso é confirmado pelo relato de dois estrangeiros entrevistados numa análise de empresas estrangeiras atuando no Brasil. Afirmam que os “brasileiros são sensíveis demais. Espanhóis não são tanto; que, os espanhóis, por sua vez, são mais sensíveis de que os alemães, mas, em comparação com espanhóis, brasileiros são sensíveis demais, por isso qualquer palavra que serve pra mim, para um brasileiro é dura, pesada e doe.” (Duarte, 2001 *apud* Hanke, 2004).

Duarte (2001 *apud* Hanke, 2004) reforça esse ponto de vista destacando que os “brasileiros têm [...] dificuldades em aceitar críticas, o que torna qualquer conversa uma coisa delicada. O que para um francês ou espanhol parece um comentário qualquer, para o brasileiro pode ser uma ofensa. Além do mais, brasileiros não apresentam as opiniões próprias completamente ao interlocutor. Enquanto que para um francês a falta de abertura é vista como desrespeitosa, porque impossibilita a defesa do interlocutor, para um brasileiro é considerada um comportamento normal”.

Além disso, o coletivismo dessa sociedade marca-se pela predominância dos contatos pessoais nas relações sociais. Duarte (2001 *apud* Hanke, 2004) acrescenta que os brasileiros gostam manter a melhor impressão da situação “sem considerar problemas possivelmente causados por essa atitude”. Isso representa a origem dos brasileiros em falar “não”. Assim, o

coletivismo leva a busca da harmonia. Sobretudo, esse conjunto forma uma unidade e um padrão cultural típico no Brasil.

No que diz respeito à terceira dimensão cultural de Hofstede (1980), a sociedade brasileira apresenta um certo equilíbrio entre uma orientação masculina e feminina. Destaca-se uma pequena superioridade da inclinação masculina.

Os brasileiros apresentam também uma alta necessidade de controlar as incertezas. O valor do índice determinado por Hofstede (1980) era de 76. Assim, regras e procedimentos são indispensáveis na sociedade e nas organizações. No entanto, a pesquisa de Barros (2003) indica uma queda forte desse valor, passando de 76 a 36.

Por fim, a sociedade brasileira é determinada por uma visão em longo-prazo. Essa característica determinada por Hofstede, foi confirmada na pesquisa de Barros.

A figura seguinte apresenta sumariamente os valores dos índices encontrados por Hofstede (2001), assim que a posição do Brasil na classificação entre os países estudados.

	Índice	Classificação
Distância de poder	69	14
Individualismo	38	26/27
Masculinidade	49	27
Fuga à incerteza	76	21/22
Orientação em longo-prazo	65	5

Tabela 3 - Índice das dimensões culturais brasileiras e classificação

Fonte: Adaptação de Hofstede (2001)

Além do Hofstede (1980) e de Barros (2003), outros pesquisadores definiram as características da sociedade brasileira. Oliveira e Machado-da-Silva (2001) são uns deles.

5.1.3 Oliveira e Machado-da-Silva e a cultura brasileira

Oliveira e Machado-da-Silva (2001) destacam oito valores fortes que permitem definir essa cultura: receptividade ao estrangeiro, aversão a sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho, formalismo e orientação para o curto-prazo.

Segundo os autores, exista uma grande receptividade ao estrangeiro. Isso se traduz tanto pela hospitalidade como pela importação das técnicas e a valorização do que é estrangeiro. A aversão à sistematização do trabalho reflete um desprezo à parte operacional. Além disso, os brasileiros apresentam um alto grau de personalismo, o que se traduz principalmente pelo favoritismo, paternalismo e igualdade moral e não jurídica, visíveis na sociedade. Um forte protecionismo e formalismo implicam respectivamente uma transferência de responsabilidade e um apego exagerado às leis. Os brasileiros apresentam também uma aversão à incerteza, ou seja, precisam de regras e resistem a mudanças. Ao contrario do resultado de Hofstede, os autores destacam uma visão em curto-prazo na sociedade. A ultima característica é o “jeitinho”, que corresponde ao uso do poder e a flexibilidade para obter vantagens pessoais.

O “jeitinho” pode se definir como o “genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos, a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordem, etc) contrárias” (Motta e Alcadipani, 1999 *apud* Barros, 2003). Segundo Barbosa (1992), “é uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma pré-estabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade”.

Envolve maior flexibilidade e rapidez dos indivíduos em lidar com algumas situações críticas. No entanto, pode ser utilizado como instrumento de poder e de corrupção. Uma grande parte

dos brasileiros usa esse conceito para resolver assuntos pessoais ultrapassando as regras definidas. As pessoas usam o charme e a simpatia para atingir o seu objetivo. Conseqüentemente, os brasileiros desenvolvem uma alta capacidade de lidar com um contexto de incerteza (Murphy, 2002).

O uso do “jeitinho” para resolver problemas apresenta duas visões contraditórias. De um lado, é injusto para as outras pessoas, porque o “jeitinho” é sempre usado para interesses pessoais. O uso do “jeitinho brasileiro” significa uma brusca queda das regras. As pessoas tendem a burlar cada vez mais as regras para conseguir vantagens especiais. Por outro ângulo, essa variável representa a flexibilidade e a adaptabilidade dessa sociedade peculiar. Os brasileiros têm a capacidade de se adaptar com muita rapidez as possíveis mudanças, enfrentando os sistemas complicados e burocráticos (Barbosa, 1992).

Oliveira e Machado-da-Silva (2001), por sua vez, destacam também uma concepção positiva e uma negativa dessa variável. Primeiro, o “jeitinho” traduz uma flexibilidade, rapidez e improvisação da parte dos brasileiros. Por outro lado, significa o recurso e o abuso de poder como testemunha a questão “Você sabe com quem está falando?”, o que pode levar até a corrupção. No entanto, destaca-se de outras categorias, como os favores e a corrupção, mesmo se envolve o uso de relações pessoais, podendo prejudicar a coletividade. Desse jeito, “o jeitinho” demonstra a dificuldade da sociedade brasileira em lidar com as leis universais e gerais.

Barbosa (1992) enfatiza o fato de que a presença dessa variável na sociedade brasileira faz com que a palavra “*não*” no Brasil represente um impedimento: “*não* é o limite tanto como a lei, a norma, a constituição também não implicam barreiras definitivas e irrevogáveis para o

comportamento e o desejo das pessoas”. Essa visão é congruente com a dimensão cultural coletivista e visão apresentada por Hanke (2004) sobre o papel da palavra “não”.

5.1.4 Considerações finais

Dessa forma, Freitas (*apud* Murphy, 2002) propõe sintetizar a cultura brasileira com cinco dimensões básicas: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, a sensualidade e o gosto para as aventuras.

De acordo com Freitas (*apud* Murphy, 2002), a hierarquia envolve a centralização do poder tanto dentro como entre os grupos sociais. Por isso, existe uma grande distância entre os diferentes grupos. Sobretudo, passividade e aceitação, ou seja, uma falta de reação caracteriza os grupos inferiores.

O segundo aspecto da sociedade brasileira segundo o autor é o personalismo. As relações interpessoais são de grande importância. Existem uma grande afeição e proximidade nas relações. Por isso, os brasileiros revelam-se altamente paternalistas.

A “malandragem” constitui uma outra característica dos brasileiros, que são capazes de uma grande flexibilidade e adaptabilidade nas suas vidas sociais e profissionais. Desse jeito, são grandes utilizadores do “jeitinho”.

Freitas (*apud* Murphy, 2002) defende a ideia que o povo brasileiro é muito sensual. Essa sensualidade é visível na preferência para as relações exóticas.

Por fim, os brasileiros são indivíduos que gostam de aventuras. São mais sonhadores do que disciplinados. Apresentam uma certa aversão para trabalhos metódicos ou manuais.

5.2 A GESTÃO BRASILEIRA

5.2.1 Cultura e práticas gerenciais no Brasil

O gerenciamento brasileiro pode ser definido devido às características da sua cultura nacional. Valores culturais, como o coletivismo, o ‘jeitinho’, a informalidade, o protecionismo, o personalismo e a afetividade influenciam o tipo de gestão (Tanure e Cançado, 2005).

Por exemplo, a resolução de um conflito não implica num confronto direto das partes envolvidas, mas são utilizadas fofocas e relações pessoais. O objetivo é evitar o confronto direto entre os indivíduos (Tanure, 2005 *apud* Tanure e Cançado, 2005). Essa atitude tem por origem a dimensão coletivista da sociedade brasileira.

De um ponto de vista organizacional, evitar constantemente conflitos pode acabar criando problemas. O relato seguinte de um americano trabalhando no Brasil ilustra o tipo de dificuldades que essa atitude pode ocasionar. “Quando você pede alguma coisa, a pessoa nunca dizia ‘não’. Com meu pessoal, desde o início, eu falei: a palavra ‘no’ existe em seu idioma. É ‘não’. E se você acha que alguma coisa não pode ser feita, pelo amor de deus, me fale agora, não dois dias antes do prazo final porque não tem mais jeito de corrigir algo. Não vou fuzilar você. Não vou demitir ou enforcar você. Simplesmente diga ‘olha, não posso fazer isso’” (Duarte, 2001 *apud* Hanke, 2004).

Em geral, os funcionários apresentam o medo de serem demitidos se apresentar à situação real. Por isso, preferem não mostrar suas dificuldades e a realidade. Mas assim, acabam escondendo as falhas que aparecem somente na última hora, enquanto poderiam ser detectadas com antecipação. Desse jeito, prazos finais não são cumpridos (Duarte, 2001 *apud* Hanke, 2004).

Sobretudo, tudo essas variáveis culturais brasileiras provocam um paradoxo na gestão. Os valores culturais implicam algumas contradições na organização. De acordo com Tanure e Cançado (2005), o exemplo mais ilustrativo é a convivência da flexibilidade com a concentração de poder. Enquanto os brasileiros sabem se mostrar flexíveis para se adaptar a novas situações, a hierarquia permanece forte.

No que diz respeito às práticas gerenciais, as técnicas e ferramentas organizacionais, a receptividade brasileira favorece a implementação de modelos estrangeiros, e principalmente, americanos ou japoneses. No entanto, a forte concentração de poder limita a adaptação dos modelos aos valores locais. Com efeito, essa variável cria uma certa incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade na mesma pessoa. A responsabilidade é transferida a autoridade externa. Isso por causa do medo de assumir os riscos ligados as suas posições e decisões (Tanure, 2005 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

Desse jeito, criam-se possíveis incongruências entre a prática e as necessidades organizacionais. Pois, não levar em conta os fatores culturais e utilizar os modelos sem adaptações pode criar um distanciamento entre a realidade organizacional e os objetivos definidos pela administração (Wood Jr. e Caldas, 1997, Carvalho Jr e Vergara, 1996, Serva, 1990-92 *apud* Shimonishi e Machado-da-Silva, 2005).

De um ponto de visto prático, usam-se os costumes locais enquanto os modelos ficam teoricamente na sua forma original. Caldas e Wood Jr (1999, *apud* Tanure e Cançado, 2005) destacam essa prática e chamam essa diferença entre discurso e prática de “realidade organizacional de ‘faz-de-conta’ ou ‘para inglês ver’”.

5.2.2 Barros e o sistema de ação cultura brasileiro

Barros e Prates (1996, *apud* Agulha) destacam o fato de que fatores culturais influenciam fortemente o estilo de administração brasileiro. Determinar o contexto cultural em que o brasileiro desenvolve suas práticas administrativas apresenta uma grande relevância para ajudar no entendimento e na compreensão de alguns comportamentos e atitudes características dos gerentes e executivos nessa sociedade (Agulha).

Desse jeito, Barros (2003) sintetiza a relação entre a cultura e a gestão brasileira num “sistema de ação cultural brasileiro”. Esse modelo é construído com quatro pilares: o institucional, o pessoal, os líderes e os liderados. O ponto central do sistema é a impunidade. O objetivo desse modelo é mostrar o tipo de gerenciamento exercido no Brasil e suas componentes culturais.

O sistema institucional está relacionado com os traços culturais que se encontram na “rua”. O pilar pessoal refere-se ao espaço da “casa”. Os conceitos de “rua” e “casa” correspondem às noções desenvolvidas por Da Matta (1987, *apud* Nogueira, 2003). Os subsistemas de líderes e o de liderados correspondem respectivamente aos grupos dos que detém o poder e aos grupos dos subordinados ao poder.

As relações entre esses subsistemas correspondem a traços culturais comuns. Na interseção dos subsistemas líderes e formal encontra-se a variável concentração de poder. A dimensão postura do espectador liga os subsistemas liderado e formal, enquanto o personalismo marca a interseção entre os subsistemas líderes e pessoal. Por fim, a vontade de evitar conflito está presente entre os subsistemas liderados e pessoais (Barros, 2003).

Além disso, quatro traços culturais especiais articulam os subsistemas: o paternalismo, a lealdade a pessoas, o formalismo e a flexibilidade. São responsáveis pelo equilíbrio e pela

manutenção do sistema cultura. Assim, seus papéis são fundamentais, pois representam os valores culturais que deveriam ser alterados para tornar possível uma significativa mudança cultura na organização.

Particularmente, o subsistema de líderes tem como principais traços a concentração de poder, o personalismo e o paternalismo. A concentração de poder traduz uma estrutura altamente hierarquizada e de submissão. Os líderes mostram-se autoritários e se julgam com direitos especiais, ou seja, não são sujeitos a uma lei de caráter geral. O personalismo, por sua vez, refere-se à hierarquia existente e as relações pessoais que determinam o poder do indivíduo em relação ao resto dos membros da sociedade. Por fim, o paternalismo é um valor resultante da combinação da concentração do poder e do personalismo. Manifesta-se sob forma de patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarca é a figura dominante do grupo, ou seja, o indivíduo a quem os membros do clã pedem e obedecem. O patrimonialismo consiste em dar um uso pessoal e familiar aos bens públicos (Barros, 2003).

No que diz respeito ao subsistema institucional, os seus valores principais são a postura do espectador, o formalismo e a impunidade. A primeira dimensão resulta da concentração do poder e do paternalismo. Corresponde a um mutismo, uma baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças. De acordo com Freire (1983, *apud* Nogueira, 2003), exista um mutismo do povo brasileiro para quem não se trata de falta de resposta, ou seja, “é resposta a que falta teor marcadamente crítico”.

O formalismo, nesse caso, pode ser traduzido com uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas. Isso envolve uma prática distorcida, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas. Os brasileiros usam expressões do tipo

“fazer vista grossa”, “quebrar o galho”, “descobrir o mapa da mina” e “arranjar um pistolão” em referência a essas práticas. De um ponto de visto prático, existe uma grande diferença entre o direito dos indivíduos e o fato. Barbosa (1992, *apud* Nogueira, 2003) enfatiza esse formalismo brasileiro pelo ditado atribuído a Getúlio Vargas: “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes, a lei”.

A terceira componente desse subsistema é a impunidade, que se refere a perde de credibilidade do sistema jurídico institucional. A impunidade permite premiar procedimentos aéticos em vez de favorecer condutas éticas.

No sistema desenvolvido por Barros (2003), o terceiro pilar denomina-se subsistema pessoal. Suas principais características são o personalismo, a lealdade pessoal e evitar conflito. O personalismo é um valor já apresentado. A segunda componente, a lealdade pessoal, diz respeito a lealdade forte dos funcionários ao líder e aos outros membros do grupo. Sobretudo, existe uma permanente evitação de conflitos nas organizações brasileiras. O forte grau de distância de poder nessa sociedade favorece um certo grau de alienação, baixa motivação, passividade e baixa capacidade de iniciativa. Os conflitos tentam ser evitados, ou conciliados, sendo tratado pelo recurso de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados (Barros, 2003). Desse jeito, a competição nas organizações brasileiras adota uma forma cooperativa.

O quarto subsistema do modelo desenvolvido por Barros (2003) corresponde ao dos liderados, que se caracteriza por uma postura de espectador, evitar conflitos e a flexibilidade. Essa última dimensão divide-se em duas componentes: a adaptabilidade e a criatividade. Pode-se definir a adaptabilidade como uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. A criatividade, por sua vez, envolve a noção de inovação. Ocorre em

situações onde a igualdade acontece enquanto não é uma situação normal. Por exemplo, no carnaval, negros e brancos, ricos e pobres, poderosos e oprimidos encontram-se no mesmo lugar e dividem o mesmo evento. No entanto, sempre existem diferenças marcadas, que visam sinalizar a dominância de um indivíduo sobre o outro, como por exemplo a comissão de frente. O que acaba construído uma hierarquia (Barros, 2003).

A figura seguinte apresenta a esquematização desse modelo de gerenciamento brasileiro proposto por Barros (2003).

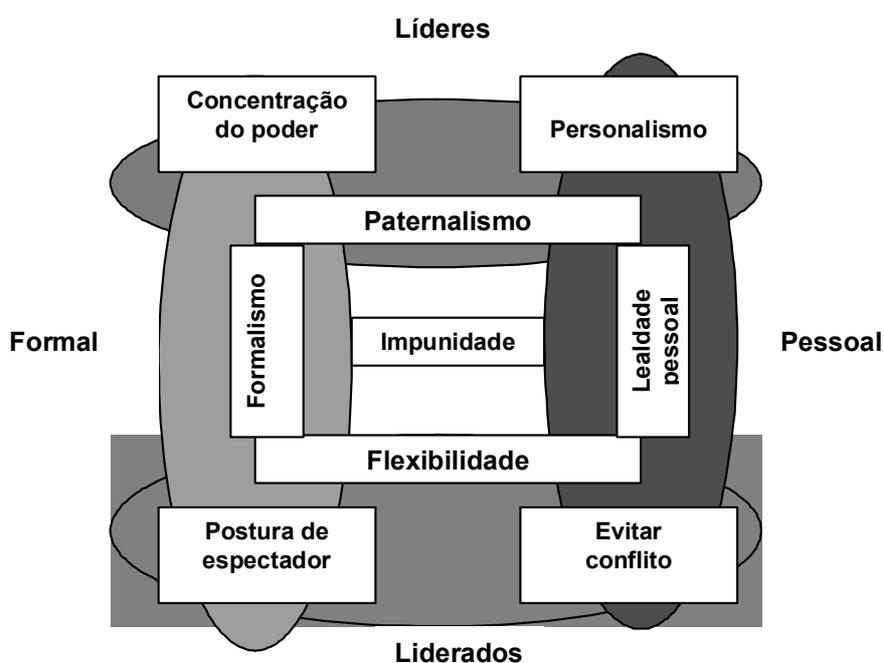


Figura 5 – O sistema de ação cultural brasileiro

Fonte: Barros (2003)

Esse conjunto de subsistemas descreve a essência do sistema de ação cultura brasileira, cujas características resultam num estilo único de ser brasileiro. Essa “construção nacional [...] a distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhes modelos de outros países” (Motta & Caldas, 1997, *apud* Nogueira, 2003). De um ponto de visto prático, o resultado corresponde ao estilo brasileiro de administrar.

De um ponto de vista externo, esse modelo tipicamente brasileiro de gerenciamento das administrações apresenta algumas facetas ambíguas. Com efeito, a flexibilidade presente na sociedade brasileira permite ter uma grande capacidade de adaptar-se às alterações do ambiente. No entanto, existe uma postura de espectador, ou seja, uma passividade do sistema. Desse jeito, ao invés de se movimentar para ser um agente ativo de mudanças, o modo brasileiro espera as mudanças acontecerem. Uma vez que o ambiente se alterou, o sistema tenta se adequar as novas condições, isso num objetivo de preservação do formalismo e dos outros traços culturais (Aguilha).

5.3 CULTURA E CONTROLE NO BRASIL

A estrutura organizacional reflete os valores culturais e a organização da sociedade. A contração de poder e o personalismo são as variáveis mais ativas na sua atualização (Barros, 2003). Favorecem a adoção de uma estrutura funcional de forma piramidal nas organizações brasileiras, e desse jeito, a centralização das tomadas de decisões. Essa forma corresponde à realidade da sociedade brasileira.

Isso leva a adoção de uma atitude passiva pelos liderados, que somente cumprem as ordens dos líderes e receiam tomar iniciativas e correr riscos (Barros, 2003). Por isso, outros tipos de estruturas são, em geral, rejeitadas. Por exemplo, uma estrutura participativa como a estrutura matricial é difícil de se adotar porque envolve valores inconsistentes com a cultura nacional (Newman e Nollen, 1996, *apud* Barros, 2003).

No que diz respeito ao controle nas organizações brasileiras, é possível destacar as variáveis características de um modelo de controle teoricamente adequado as condições ambientais e culturais dessa sociedade. Essa proposta de controle está em conformidade com as

especificidades locais e os valores culturais da sociedade. No entanto, esse modelo é totalmente teórico. Como apresentado anteriormente, defende-se a idéia de que se necessita adaptações do modelo teórica à especificidades organizacionais. Por isso, o modelo apresentado a seguir corresponde somente à uma visão geral do controle possivelmente aplicável nas organizações brasileiras.

5.3.1 Hofstede e o controle brasileiro

Levando em conta as dimensões culturais brasileiras, segundo o referencial desenvolvido por Hofstede (2001) e as principais características de controle associadas a esses valores, é possível destacar os elementos seguintes.

A sociedade brasileira apresenta uma forte distância de poder. Do ponto do vista do controle gerencial, isso significa uma grande centralização do poder e das tomadas de decisão nas organizações. A alta-administração concentra a informação e são utilizadas muitas regras formais. Sobretudo, o sistema de controle tenda a ser mais punitivo para os executivos, visando a produtividade e o desempenho. No que se refere aos gerentes, o controle será mais pessoal e flexível.

A alta fuga à incerteza, característica da cultura brasileira, propicia comportamentos e atividades regidos por o formalismo, a expertise e regras. O objetivo é a realização de tarefas. Em relação ao sistema de controle, essa dimensão cultural favorece um planejamento detalhado e *feedback* de curto-prazo. Preferem-se dados quantitativos para realizar a avaliação.

A orientação coletivista, por sua vez, leva a tomadas de decisões em grupo. Assim, o processo de elaboração da estratégia poderá ser realizado de forma colegial. Como o coletivismo

ênfatiza as relações pessoais ao invés das tarefas, a avaliação do desempenho será baseada na igualdade por o grupo e a equidade por os outros membros da organização. As avaliações de performance focalizam mais os benefcios dos grupos, do que os dos indivíduos (Barros, 2003).

Pelo fato de apresentar um equilbri entre masculinidade e feminilidade na sua sociedade, as organizações brasileiras tenderão a apresentar características ligadas a essas duas dimensões. Por exemplo, poderão coexistir a valorização do trabalho e o sentimento de solidariedade.

Por fim, a orientação em longo-prazo influencia as recompensas obtidas pelos funcionários. Essa visão favorece as recompensas futuras.

5.3.2 O controle segundo Anthony e Govindarajan e a cultura brasileira

Anthony e Govindarajan (2002) definem o processo de controle gerencial como um processo de cinco etapas: planejamento estratégico, elaboração do orçamento, análise de relatórios, avaliação de desempenho e remuneração dos executivos. Pode-se destacar a influência de variáveis culturais em cada fase do controle. Particularmente, analisando as características brasileiras, surgem as propostas seguintes.

O grau de relevância do planejamento estratégica é dependente do tipo de cultura da sociedade. O Brasil pertence às culturas latinas, ou seja, não se incomoda muito com essa fase. De acordo com Fonseca (2003), a cultura latina favorece pensamentos do tipo “Se Deus quiser”. Assim, os procedimentos e os prazos não apresentam uma relevância determinante. Essa fase não aparece como a etapa prioritária do processo.

No que diz respeito à elaboração do orçamento, é muito provável que o processo será realizado em grupo. Como os brasileiros apresentam uma alta fuga à incerteza e uma forte tendência a evitar riscos, preferem adotaram uma gestão participativa, a fim de não assumir riscos individuais. Sobretudo, Barros (2003) defende a idéia de que o processo decisório é centralizado na cadeia hierárquica e não consultivo por causa da alta distancia de poder.

A terceira componente do controle refere-se a análise de relatórios. A dimensão coletivista parece ser a mais determinante nesse processo. Favorece o uso de medidas não quantitativas e resultados em longo-prazo. A dimensão masculina desempenha igualmente um papel nessa análise. Propicia o uso de dados quantitativos. No entanto, como a sociedade brasileira apresenta uma orientação meio-masculina, meio-feminina, pode-se supor que o tipo de dados adotado dependera do nível de coletivismo presente na organização.

A orientação coletivista associada à fuga à incerteza e a busca de harmonia são três valores culturais determinantes na fase de avaliação do desempenho. As duas primeiras dimensões levam os brasileiros a ter medo de assumir riscos individuais e preferem rejeitar a culpa sobre condições externas. Por isso, o uso do *feedback* não parece ser apropriado nessa sociedade já que essa ferramenta gerencial implica uma responsabilidade e uma vontade de assumir suas ações pelos funcionários. Além disso, a cultura de harmonia que busca evitar o conflito não se adequa com o uso do *feedback* porque em caso de mau desempenho pode criar situações difíceis de se lidar. Por fim, a dimensão coletivista faz com que as avaliações foquem no grupo e não no indivíduo.

A ultima parte do processo de controle gerencial segundo a visão de Anthony e Govindarajan (2002) trata da remuneração dos executivos. Pode-se destacar a influência da dimensão fuga a incerteza nos fatores de motivação adotados por uma organização. Com efeito, fatores de

motivação serão eficazes e eficientes se os funcionários demonstram uma preocupação com o desempenho e aceitam assumir riscos. Por causa da alta fuga à incerteza, a motivação na sociedade brasileira tendera a se aproximar do “medo de falhar” (Fonseca, 2003). Assim, os fatores de motivação das organizações brasileiras devem levar em conta essas características culturais.

5.3.3 Considerações finais

Podem-se resumir as principais características do controle na sociedade brasileira da forma seguinte. A forte concentração de poder e o coletivismo levam a um processo decisório não consultivo e assim, altamente centralizado. O coletivismo, por sua vez, favorece as avaliações de performance para o grupo (Barros, 2003). Medidas de avaliação contábeis não são adequadas porque criam um sentimento de pressão.

Por causa da alta fuga à incerteza, as tarefas precisam ser bem estruturadas e detalhadas. Devem existir regras, procedimentos e manuais de procedimentos para a realização das tarefas. Isso afeta as tomadas de decisões, que serão principalmente tomadas em grupo, a fim de diminuir o risco individual. Esse comportamento é reforçado pelo coletivismo forte no Brasil.

Particularmente, no que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, pode-se destacar as duas relações seguintes. O nível forte de distancia hierárquica dificulta a comunicação nos dois sentidos, da alta-administração aos subordinados. Também prejudica o estabelecimento de um *feedback* mais forte. Sobretudo, a forte dimensão coletivista brasileira dificulta a assertividade. Prefira-se dar ênfase na cordialidade e na conciliação (Nogueira, 2003). Essa dificuldade em receber notícias ruins diminui a rapidez de correção de desvios.

Assim, o controle tenda a ser mais punitivo do que incentivador, constituído de mecanismos de *followup* aleatórios e dissociado de um processo contínuo de *feedback*. A distribuição inapropriada do poder associado com um sistema punitivo têm impacto sobre os executivos na realização de suas funções, que tentam passar o problema para o nível hierárquico superior. Segundo Fonseca (1999), os brasileiros podem tentar culpar outras pessoas ou condições externas em caso de desempenho ruim, a fim de evitar os confrontos diretos.

Por fim, o Brasil apresenta um certo equilíbrio na dimensão masculino-feminino. No entanto, a vantagem da masculinidade na sociedade faz com que as recompensas financeiras têm preferência nas organizações (Fonseca, 1999).

Desse jeito, pode-se constatar que as dimensões culturais desempenham um papel no estabelecimento e na percepção de um sistema de controle. Cada variável cultural, levada em conta separadamente, tem um impacto próprio sobre o controle. No entanto, é importante ressaltar com a combinação de duas dimensões culturais ou mais pode reforçar ou, pelo contrario, enfraquecer uma componente do sistema de controle. O pressuposto é que todas as variáveis culturais interagem simultaneamente, por isso existem combinações entre eles que influenciam as preferências individuais para determinadas características do controle (Chow et al., 1994, *apud* Der Stade, 2003).

Por exemplo, é possível que os funcionários apresentando um alto grau de fuga à incerteza preferem incentivos baseados no desempenho do grupo em vez da performance individual. Isso porque permite dividir o risco (Merchant et al, 1995, *apud* Der Stade, 2003). No entanto, a reação dos indivíduos em relação aos incentivos baseados numa avaliação do grupo depende também do grau de individualismo presente na sociedade e na organização. Desse jeito, a

interação de diversos valores culturais pode influenciar as preferências individuais e as reações a respeito dos sistemas de controle (Chow et al, 1996, *apud* Der Stade, 2003).

5.4 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

5.4.1 Privatizações no Brasil

No Brasil, aproximadamente 170 empresas foram privatizadas nos últimos vinte anos. Problemas macroeconômicos de curto-prazo justificam essa onda de privatização. A desordem das contas fiscais do país obrigou o governo a agir. Por isso, a privatização no Brasil apresenta um caráter pragmático (Pinheiro, 2000). Segundo Tomei e Braunstein (1993), a privatização foi uma resposta à vontade de modernização do setor público e assim, participou na redefinição do papel do Estado na economia.

O governo brasileiro desenvolveu programas e órgãos especiais para auxiliar essas mudanças. Em 1979, foi desenvolvido o Programa Nacional de Desburocratização e da Secretaria Especial de Controle das Estatais. Em seguinte, a Comissão Especial de Desestatização foi criada (1981). O seu objetivo era baixar a dívida pública, o déficit fiscal e consolidar a estabilidade monetária (Pinheiro, 2000). Em 1985, criou-se o Conselho Interministerial de Privatização, a fim de implementar as medidas de desestatização das empresas estatais (Barros, 2003).

Os processos de privatização no Brasil envolvem quatro etapas: inclusão da organização no programa, análise por consultores, avaliação dessa análise pelo governo e tomada de decisão, e divulgação do processo (Tomei e Braunstein, 1993).

Assim, para que uma organização seja privatizada, o governo deve escolhê-la e incluí-la no Programa de Privatização. Em seguida, uma empresa de consultoria analisa a organização a privatizar, e propõe soluções para o seu saneamento econômico-financeiro.

A terceira fase do processo corresponde à avaliação pela Secretaria do Conselho Interministerial de Privatização das recomendações dos consultores. Após análise, esses dados são transmitidos aos ministros do Conselho, que decidem o modo de privatização. A organização poderá ser vendida de duas formas: venda de ações e operação mista. A segunda opção corresponde à venda de ativos não-operacionais e de unidades produtivas. As ações do resto da empresa são alienadas pelo governo.

No final, realiza-se a divulgação do processo de privatização. São identificados os possíveis candidatos para a compra. As propostas feitas por esses candidatos são analisadas. Dessa análise, é escolhido quem comprará a organização, ou seja, o seu novo dono.

5.4.2 Fusão e Aquisição no Brasil

A pesquisa KPMG (2006), sobre os processos de fusões e aquisições no Brasil, revela que ocorreram 4032 operações desse tipo entre 1994 e 2006. Em 58% dos casos, existe uma intervenção de pelo menos um capital estrangeiro.

Particularmente, 473 operações ocorreram em 2006. Isso representa um crescimento de 30% em comparação com os dados de 2005. No total desses processos em 2006, 61% foram realizados com capital estrangeiro (Pesquisa KPMG, 2006).

Esse crescimento contínuo das operações de fusões aquisições no Brasil justifica-se pela mudança estratégica do país. O país realizou ultimamente uma abertura do seu mercado

internacional. Também reduziu as barreiras de entrada ao capital externo (Rossetti, 2001 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

Além das mudanças realizadas pelo governo brasileiro, a evolução das organizações desempenha também um papel nesse processo. Com efeito, o fim dos monopólios, as privatizações e os problemas de sucessão das empresas familiares contribuíram e facilitaram as operações de fusões e aquisições (Rossetti, 2001 *apud* Tanure e Cançado, 2005).

5.4.3 Exemplos de mudanças organizacionais

Algumas organizações brasileiras passaram por grandes mudanças organizacionais e conheceram um processo de aquisição. Dentro delas, destaca-se algumas empresas cujas características são relevante a respeito da cultura. A Companhia Vale do Rio Doce, o Banco Noroeste, a Ambev são algumas delas. Suas compras ou aquisições revelam a importância do fator cultural no processo, e assim nas mudanças gerenciais.

A Companhia Vale do Rio Doce é a maior empresa brasileira de mineração. Era uma empresa de economia mista até 1997. Foi privatizada e tornou-se uma empresa privada de capital aberto. Numa entrevista realizada no programa “Conta Corrente” do canal GloboNews, sobre o tema das “multinacionais brasileiras”, o presidente da Companhia Vale do Rio Doce, Roger Agnelli, analisa o crescimento dos investimentos das organizações estrangeiras no Brasil e o investimento estrangeiro das organizações brasileiras, como um processo conseqüente a evolução do país. Realizar investimentos estrangeiros permite incorporar-se no ambiente internacional, assim como ter acesso às novas tecnologias. Recentemente, a Companhia Vale do Rio Doce comprou uma empresa canadense desnacionalizada pelo seu governo. Roger Agnelli afirma que o respeito à cultura local é fundamental num tal processo de fusão-

aquisição. Segundo ele, “se a Vale do Rio Doce está no Canadá, tem que ser uma empresa canadense”. Isso demonstra como a cultura pode ser considerada como um fator forte nesse tipo de processo.

Tanure e Cançado (2005) levantaram dados sobre 106 empresas envolvidas em processos de fusão/aquisição de 1995 a 2001. Foi observada uma implementação dos sistemas estruturados e formais das empresas compradoras nas adquiridas, assim como uma nova orientação para os resultados. No entanto, os hábitos da adquirida, ligados aos seus valores culturais como a informalidade e o relacionamento interpessoal, foram respeitados pela compradora e permanecerem.

Particularmente, observa-se uma sistematização dos processos mas não focados prioritariamente em resultados. A centralização e a gestão paternalista, baseada na informalidade, na simplicidade e nas relações pessoais continuam. Desse jeito, existe uma influencia da organização adquirente, que transmite aspectos peculiares na empresa adquirida. No entanto, os autores ressaltam a presença da afetividade e da personalização, traços brasileiros, em todas as etapas do processo. O que leva a pensar na possível necessidade de aceitação e incorporação do estilo de gestão a brasileira na realização de negócios nesse país (Tanure e Cançado, 2005).

Rossini, Crubellate e Mendes (2001), por sua vez, estudam a aquisição do Banco Noroeste pelo Banco Santander, de origem espanhola. A cultura brasileira, pela sua receptividade ao estrangeiro, favoreceu a implantação dos métodos e ferramentas estrangeiros. A aquisição implicou o fim de valores brasileiros como o paternalismo e a dominação das relações pessoais, ao benefício do profissionalismo e do comprometimento. As avaliações do

desempenho individual tornaram-se formais, com foco na escolaridade em vez da experiência profissional.

Por fim, a aquisição da AmBev pela cervejaria belga Interbrew representa um caso muito interessante. É um caso atípico de aquisição: cultura e ferramentas brasileiras de controle dominam na nova empresa, a Inbev. A cultura nacional da empresa brasileira adquirida impôs-se na organização comprador. É um fato muito raro que demonstra o fortalecimento da influência da cultura em tais processos. Nesse caso, trata-se da cultura nacional da empresa adquirida, que superou a cultura de origem da organização adquirente. Esse exemplo demonstra como a cultura esta cada vez ganhando mais peso nos processos de mudanças organizacionais.

Os estudos de casos a seguir sobre a aquisição da Embratel e da Celma visam analisar o impacto das culturas nacionais das organizações adquirentes nos sistemas de controle das empresas brasileiras.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE PESQUISA

Collis e Hussey (2005) classificam os diferentes tipos de pesquisa segundo quatro variáveis: o objetivo, o processo, a lógica e o resultado da pesquisa. Os objetivos representam as principais razões pelas quais está sendo realizado o estudo. Em função deles, a pesquisa poderá ser exploratória, descritiva, analítica ou preditiva. O processo da pesquisa corresponde ao tipo de coleta e análise dos dados realizados. Esse processo poderá ocorrer sob duas formas: quantitativo ou qualitativo. Para responder à lógica da pesquisa, o trabalho será dedutivo ou indutivo. Por fim, dependente do resultado buscado com o estudo, a pesquisa será aplicada ou básica.

A figura seguinte apresenta essa classificação feita por Collis e Hussey (2005).

Tipo de pesquisa	Base de classificação
Pesquisa exploratória, descritiva, analítica ou preditiva	Objetivo da pesquisa
Pesquisa quantitativa ou qualitativa	Processo da pesquisa
Pesquisa dedutiva ou indutiva	Lógica da pesquisa
Pesquisa aplicada ou básica	Resultado da pesquisa

Tabela 4 - Classificação dos principais tipos de pesquisa

Fonte: Collis e Hussey (2005)

6.1.1 O objetivo da pesquisa

As razões justificando a realização de um estudo permitem determinar quatro tipos de pesquisa: exploratória, descritiva, analítica e preditiva (Collis e Hussey, 2005).

Uma pesquisa exploratória corresponde à primeira etapa num processo de estudos sobre uma questão ou um problema. Quando existem poucos ou nenhum trabalho anterior que permitem fornecer dados e informações em relação ao assunto tratado, realiza-se uma pesquisa exploratória. Isso permitirá desenvolver hipóteses que serão testadas em futuros trabalhos. As principais técnicas adequadas a esse tipo de pesquisa são o estudo de caso, as observações e análises históricas. Esse método oferece uma grande liberdade ao pesquisador, que poderá coletar uma grande quantidade de dados e impressões. Essas informações servirão para a indicação de futuros problemas de pesquisa, sendo que raramente um estudo exploratório fornece respostas conclusivas para a questão de pesquisa.

Em seguida vem a pesquisa descritiva. Como indicado pelo seu nome, essa pesquisa visa descrever as características dos acontecimentos. Permite identificar e obter informações, principalmente quantitativas, sobre um determinado problema. Em geral, são usadas técnicas estatísticas para compilar e resumir as informações.

O terceiro tipo de pesquisa é o estudo analítico, também chamado de explanatório. Nesse caso, o pesquisador tem por missão analisar os fatos e oferecer uma explicação. O principal objetivo é entender o que está acontecendo, ter um controle sobre as variáveis pesquisadas, e assim, tentar descobrir e mensurar relações causais entre os fenômenos.

A pesquisa preditiva corresponde ao passo seguinte. A pesquisa analítica explica os fatos em determinadas circunstâncias. O estudo preditivo visa generalizar as conclusões da pesquisa

explanatória. Desse jeito, prediz a probabilidade de uma situação semelhante acontecer em outro lugar.

Nas suas classificações dos planejamentos de pesquisa, Coopler e Schindler (2003) destacam dois tipos de estudos : a pesquisa exploratória e a pesquisa formal.

Os estudos exploratórios têm como objetivo levantar novos problemas, desenvolver hipóteses de pesquisa e assim descobrir futuros projetos de pesquisa. São apropriados quando o assunto tratado está ainda confuso e visam esclarecê-lo por meio de definições e planejamento mais estruturado da pesquisa.

O segundo tipo de estudo, o estudo formal, corresponde à fase seguinte do estudo exploratório. Testa as hipóteses ou responde a questão de pesquisa. Pode se apresentar sob a forma de um estudo descritivo ou de estudo causal. O estudo causal visa determinar qual o impacto de uma variável nas mudanças de uma outra variável.

Esse artigo visa determinar se existe alguma influência das dimensões culturais nas eventuais mudanças nos sistemas de controle gerencial de organizações brasileiras que sofreram uma aquisição por capital estrangeiro. Existe uma pequena quantidade de estudos sobre os sistemas de controle gerencial nas organizações brasileiras. Sobretudo, são poucos os que fazem uma relação entre essas ferramentas gerenciais e a cultura. Desse jeito, essa pesquisa é de natureza exploratória. Sua função primária é evidenciar novas perguntas de pesquisa para estudos futuros.

6.1.2 O processo da pesquisa

Uma vez determinado o objetivo da pesquisa, o pesquisador deve definir a maneira de coletar os dados necessários e analisá-los. Existem dois métodos possíveis para a coleta e análise de dados: um estudo quantitativo e um estudo qualitativo (Collis e Hussey, 2005).

O primeiro tipo corresponde à coleta de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos. É um método que apresenta maior objetividade já que foca na mensuração de fenômenos.

A segunda possibilidade consista em realizar uma pesquisa qualitativa. São examinados os acontecimentos e o pesquisador reflete sobre os dados coletados. Desse jeito, esse método envolve maior subjetividade e visa obter um melhor entendimento de atividades sociais e humanas.

Devido à natureza das variáveis culturais nesse trabalho e pelo fato de ser exploratória, essa pesquisa será qualitativa. Isso a fim de poder examinar e refletir sobre os dados com maior subjetividade e tentar estabelecer futuras questões de pesquisa.

6.1.3 A lógica da pesquisa

De acordo com o problema estudado, a pesquisa poderá ser dedutiva ou indutiva. No primeiro caso, são utilizados teorias e conceitos gerais para deduzir os fatos de um caso particular. O método dedutivo vai do geral para o particular. No que diz respeito à pesquisa indutiva, são observados acontecimentos reais peculiares. A partir desses casos são induzidas inferências gerais. Por isso, é o contrário do método dedutivo (Collis e Hussey, 2005).

Devido às suas características, essa pesquisa é indutiva: será estudado um caso específico de algumas organizações brasileiras para tentar evidenciar algumas características dos processos de mudanças no Brasil (Collis e Husey, 2005; Roesch, 2005).

6.1.4 O resultado da pesquisa

Com sua pesquisa, um investigador pode visar dois tipos de resultados. Primeiro, a pesquisa pode ser voltada para a aplicação de descobertas a um problema específico existente. Nesse caso, trata-se de uma pesquisa aplicada. O resultado de um estudo pode também visar à contribuição para o conhecimento geral. Acontece particularmente quando o problema de pesquisa é menos específico do que no primeiro caso. Desse jeito, esse tipo de pesquisa, chamada de básico, ou ainda de fundamental ou puro, não se propõe em resolver um problema específico para uma organização. Seu papel corresponde a uma contribuição na melhoria do nosso entendimento de questões gerais.

Esse trabalho propõe-se em tentar determinar a possível influência das dimensões culturais nas mudanças de controle. Devido à raridade de estudo e às poucas teorias existentes, esse estudo visa contribuir para o conhecimento geral sobre esse assunto. Desse jeito, essa pesquisa é básica.

6.2 O ESTUDO DE CASO

De acordo com o tipo de pesquisa a ser realizado, esse trabalho utiliza o método do estudo de caso. Essa estratégia de pesquisa justifica-se pelos objetivos do estudo. Com efeito, o estudo de caso permite preservar as características e os significados dos acontecimentos reais. Cooper e Schindler (2003) consideram o estudo de caso como o meio de obter informações

mais completas e valiosas para encontrar soluções a um problema. Permite também desenvolver novas hipóteses.

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é apropriado por os tipos de pesquisas que visem responder perguntas do tipo “como” e “por quê”. Além disso, é a solução adequada quando o pesquisador não tem quase nenhum controle sobre as variáveis e os eventos. Sobretudo, o estudo de caso se aplica quando a pesquisa trata de um assunto atual, ao qual as empresas são confrontadas na realidade.

6.2.1 Estudo de caso simples e estudo de caso múltiplo

Um pesquisador poderá realizar um estudo de caso simples, analisando as características de um caso específico; ou optar por um estudo de casos múltiplos.

Um estudo de caso simples pode ser utilizado em varias situações. Principalmente quando se trata de um caso crítico, ou seja, se o objetivo é testar uma teoria. O estudo de caso permite, nesse tipo de pesquisa, determinar se as proposições da teoria são certas ou se existem outras propostas alternativas que possam ser mais adequadas. O estudo de caso simples também é apropriado quando a situação é extrema ou única. Essa característica de raridade faz com que valha a pena focar e detalhar os fatos. A terceira possibilidade corresponde ao caso revelatório. Isso significa que pela primeira vez é possível observar e analisar uma situação, que até então não estava acessível à investigação científica (Yin, 2003).

Um pesquisador pode recorrer a um estudo de caso múltiplo, quando seu objetivo é testar a replicação de resultados. Esse método serve para verificar se é possível prever a obtenção de resultados similares aos obtidos em um caso em outros casos. Desse jeito, pode-se procurar uma replicação literal ou teórica. O primeiro tipo de replicação corresponde à aplicação dos

mesmos procedimentos a casos diferentes, isso para produzir resultados similares previsíveis. No caso de uma replicação teórica, os resultados são diferentes mas por razões previsíveis (Yin, 2003).

Particularmente, essa pesquisa utilizara um estudo de caso múltiplo. Duas situações reais serão analisadas através do estudo da aquisição de duas organizações, a fim de determinar as principais características das empresas adquiridas no Brasil. De um ponto de vista prático, será observado se a cultura influenciou as eventuais mudanças nos sistemas de controle gerencial.

A primeira empresa estudada será a Embratel, que passou por duas aquisições sucessivas. Primeiro, foi privatizada pelo governo brasileiro. Durante essa venda, foi adquirida majoritariamente por uma organização americana. Alguns anos depois, sofreu um processo de fusão-aquisição. Seu controle acionário foi comprado por uma outra empresa, de nacionalidade mexicana.

A segunda empresa é a Celma, que foi também privatizada pelo governo brasileiro. O grupo americano General Electric e particularmente sua divisão GE Engine Service adquiriu o capital da organização. Essa mudança levou a uma mudança de razão social: a Celma passou a ser chamada de GE Celma.

Desse estudo de casos múltiplos espera-se uma possível replicação teórica. Por causa das particularidades organizacionais e das características culturais nacionais, as possíveis mudanças ocorridas nos sistemas de controle podem ser muito diferentes do que é esperado.

6.2.2 A qualidade do projeto

Na realização de um estudo de caso, seja ele simples ou múltiplo, é de grande importância assegurar a qualidade do projeto. Nesse sentido, Yin (2003) propõe quatro testes lógicos que permitem atestar essa qualidade. A maximização dessas quatro condições é relacionada à qualidade do projeto. Essas variáveis são a Validade de construto, a Validade interna, a Validade externa e a Confiabilidade.

A Validade de construto é obtida quando se estabelecem medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados. Essa variável é problemática, pois envolve a eliminação do julgamento subjetivo do pesquisador na coleta de dados. Yin (2003) recomenda a utilização de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e a realização de uma revisão do relatório preliminar do estudo de caso pelos informantes-chaves, isso a fim de assegurar essa validade de construto.

No que diz respeito à Validade interna, essa variável aplica-se somente em estudos causais e explanatórios e não para estudos descritivos ou exploratórios. Refere-se ao cuidado necessário no desenvolvimento de uma relação causal entre as variáveis de estudo. Essa validade corresponde ao estabelecimento de uma relação causal que demonstra que a ocorrência de certos eventos leva a outros eventos. Para obter esse teste, Yin (2003) recomenda a realização de uma comparação com padrões, à construção de explicações sobre o caso e a análise de séries temporais.

A Validade externa de um estudo de caso se dá pela capacidade do pesquisador de estabelecer um domínio ao qual as descobertas e resultados podem ser generalizados. A técnica da replicação, estudando mais de um caso, permite aumentar essa validade.

Por fim, precisa-se de assegurar a Confiabilidade do estudo. É obtida quando os procedimentos e as operações de coleta de dados podem ser reproduzidos e apresentarão os mesmos resultados. O uso do *protocolo* permite incrementar a confiabilidade. Esse documento corresponde aos objetivos, aos procedimentos a serem seguidos, às questões do estudo e ao guia para o relatório sobre o estudo.

6.3 COLETA DE DADOS

No que diz respeito à coleta de dados, Coopler e Schindler (2003) propõem dois tipos de métodos : um processo de monitoramento e um estudo de interrogação – comunicação.

No processo de monitoramento, o pesquisador observa as atividades pelas quais está interessado ou inspeciona a natureza de um material. Esse trabalho de observação não visa obter qualquer resposta direta.

Um pesquisador pode também coletar seus dados utilizando entrevistas, instrumentos auto-administrados ou instrumentos apresentados antes/depois de um experimento. Nesse caso, sua coleta de dados será realizada sob a forma de um estudo de interrogação – comunicação.

Para realizar essa pesquisa, será adotado o processo de interrogação – comunicação. A fonte de coleta de dados é uma entrevista completada por um questionário escrito. Realizou-se uma entrevista com um ex-funcionário da Embratel e ambos os respondentes completaram um questionário por escrito.

No caso da Embratel, trata-se de um funcionário que trabalhou na empresa durante todas as fases: antes e depois da privatização e das duas aquisições. Assim, o entrevistado vivenciou todas as fases críticas para o estudo de caso. Começou sua carreira na organização como

estagiário. De 1984 até 2006, suas funções evoluíram de gerente até assistente executivo do presidente. Em 2006, decidiu sair da empresa para integrar um outro grupo de telecomunicações.

No que diz respeito ao segundo estudo de caso, o respondente era gerente de Garantia da Qualidade. Trabalhou durante 18 anos na organização: 12 antes da privatização e 6 anos depois da mudança. Iniciou sua carreira como Trainee da empresa, passando por funções de Engenharia, Coordenação e Gerência.

A entrevista visa a entender a situação antes da mudança: os traços culturais fortes na organização, o tipo de estrutura organizacional e de sistema de controle gerencial aplicados antes da aquisição. Pretende também examinar a situação depois da mudança de controle, que seja em seguinte à privatização ou a fusão-aquisição. Desse jeito, determinar se ocorrem mudanças na estrutura organizacional e no sistema de controle, identificar as dimensões culturais e suas possíveis variações, e sobretudo, tentar identificar traços culturais nessas eventuais mudanças de controle.

Optou-se pela realização de uma entrevista pessoal a fim de obter respostas mais detalhadas, e por isso mais ricas em conteúdo. Devido à natureza exploratória desse estudo, existe um forte grau de profundidade na análise que a entrevista permite obter. Sobretudo, esse método permite observar a linguagem corporal do entrevistado. Além disso, a utilização de um roteiro certifica a possível análise dos dados, e a comparação entre os casos.

Nessa pesquisa, o questionário elaborado foi organizado da seguinte forma. Primeiro, foram coletados dados sobre a empresa e o entrevistado. A segunda parte foca na estrutura

organizacional e no sistema de controle gerencial em todas as fases que sofreu a empresa. Por fim, avaliam-se as relações entre cultura e controle.

A segunda fonte de coleta de dados é uma pesquisa bibliográfica. Livros, artigos, publicações e sites na Internet fornecerão dados relativos ao ambiente das organizações que conhecerem uma privatização ou uma fusão-aquisição. Permitirão também obter informações gerais sobre as organizações analisadas, suas atualidades e seus valores culturais.

6.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A utilização da metodologia do estudo de caso impede as generalizações dos resultados. Existe uma certa limitação das observações obtidas. Os dados encontrados serão relevantes para as empresas estudadas no contexto particular da cultura nacional e sobretudo do tipo de mudança, que é uma aquisição estrangeira do controle acionário, isso no Brasil.

6.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo encontra-se dividido em oito capítulos.

Capítulo I – Introdução – Apresentação do tema do estudo, formulação do problema e considerações gerais sobre a pesquisa : objetivos, relevância e limitação do estudo.

Capítulo II – Contextualização do problema – Abordagem dos diferentes tipos de mudança de controle acionário possíveis: privatização, fusão e aquisição; e suas relações com a cultura.

Capítulo III – Metodologia – Descrição da metodologia adotada pra realizar a pesquisa: o tipo de estudo realizado, os métodos de coleta de dados, as limitações e o sumário do estudo.

Capítulo IV – Revisão de Literatura – Abordagem dos principais conceitos do estudo.

Estruturas Organizacionais e Sistema de Controle gerencial

Cultura nacional e Cultura Organizacional

Cultura e Práticas Gerenciais – Cultura e Controle

Capítulo V – O Brasil – As ferramentas gerenciais, a cultura nacional e as aquisições no Brasil.

Capítulo VI – Estudos de casos – Apresentação dos valores e das crenças das sociedades estudadas. Descrição da cultura organizacional e das ferramentas do controle gerencial – estrutura organizacional e sistema de controle – das empresas analisadas.

A Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.

A Celma

Capítulo VII – Análise de dados – Estudo das mudanças organizacionais ao nível do controle gerencial. Análise do impacto da cultura sobre essas mudanças.

Capítulo VIII – Conclusões e Recomendações – Finalização do trabalho, apresentação das conclusões do estudo, sugestões e recomendações para as próximas pesquisas.

Apêndice – Roteiros de entrevista

Bibliografia

7. ESTUDO DE CASO

A seguir, serão apresentados os casos de duas empresas brasileiras que sofreram uma aquisição por capital estrangeiro. Tanto a Embratel como a Celma foram privatizadas pelo governo brasileiro e seus controles acionários foram comprados por organizações americanas. A Embratel apresenta a particularidade de ter sofrido uma segunda aquisição, passando a ser seu controle sob dominação mexicana.

7.1 A EMBRATEL

A Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A., foi criada em 1965. É a maior empresa de telecomunicações e a maior operadora de longa distância do Brasil. Sua privatização ocorreu em 1997 e a aquisição realizou-se pela empresa americana MCI. Essa organização venceu o leilão de privatização da Embratel. Ofereceu 2,3 bilhões de dólares para adquirir 52% do capital votante da empresa brasileira.

Um ano depois, a organização WorldCom comprou a empresa MCI nos Estados Unidos, o que resultou na formação da MCI-WorldCom. Desse jeito, essa última organização passou a ser o novo dono da Embratel. O controle acionário da empresa brasileira permaneceu americano até 2004.

No dia 15 de março de 2004, a organização mexicana Telmex, Telefones de México, comprou majoritariamente o capital da Embratel, por 360 milhões de dólares. Essa aquisição da participação da MCI corresponde a 19,26% do capital total da Embratel, o que equivale a 51,79% das ações com direito de voto.

A Embratel, empresa estatal, tinha acabado de realizar o seu grande objetivo a partir de 1994. Sua meta era “integrar o país a qualquer custo”. Por isso, ficou procurando uma nova identidade de 1994 até 1997, data a qual ocorreu sua privatização.

7.1.1 A Embratel sobre controle da MCI

Sua privatização resultou na compra majoritária do capital acionário pela organização americana MCI. De acordo com o entrevistado, essa aquisição permitiu redefinir a empresa, criar uma nova identidade e esclarecer sua estratégia. A privatização foi benéfica: a empresa ganhou uma bandeira nova e uma cultura da eficiência. Sobretudo, o entrevistado ressalta que essa aquisição levou a uma mudança de foco: as áreas de Marketing e Vendas passaram a ser predominante, em vez da Engenharia. No entanto, os engenheiros continuaram sendo considerados com indispensáveis na organização.

No que diz respeito ao processo de aquisição, a compradora levou em conta as características da cultura brasileira, treinou o seu pessoal para atendê-las e foi lentamente conquistando a organização adquirida. Começou observando e respeitando os métodos brasileiros. Não implementaram mudanças radicais e rápidas mas deixaram continuar tudo do jeito que funcionava antes da aquisição.

Por exemplo, a Embratel tinha implementado o programa Embratel Atende Você (EAV) antes de sua privatização, a fim de se preparar e agilizar a mudança decorrente da privatização.

Quando era uma empresa estatal, o foco da Embratel era o desenvolvimento de produto sem estudos anteriores sobre a lucratividade da nova invenção. Assim, o objetivo do EAV era desenvolver novas habilidades organizacionais para atender melhor o cliente e não somente desenvolver produtos. Depois da aquisição pela MCI, o programa EVA continuou sendo aplicado até o final sem interferência no programa pela nova administração.

Sobretudo, a empresa compradora usou uma estratégia de atração, valorização e incentivos dos funcionários para conseguir conquistar progressivamente os brasileiros e mudar seus hábitos e métodos utilizados antes da privatização. O entrevistado enfatiza sobre o fato que isso foi um processo lento e bem preparado.

A Embratel apresentava uma estrutura altamente hierárquica com uma centralização forte do poder e das tomadas de decisão. Pode-se observar, por exemplo, que demorou três anos para mudar essas características organizacionais por uma descentralização controlada, embora com muita liberdade de expressão. Além disso, desenvolveu-se um processo de negociação. A presente, era possível que todos os membros da organização se expressam, qualquer fora à origem do funcionário. Dessas interações, as melhores idéias eram acatadas, fossem brasileiras ou americanas.

Os americanos tiveram grande cuidado a realizar alterações no ambiente organizacional. Primeiro, observavam a realidade organizacional da empresa brasileira e, pela ajuda de incentivos e de uma escala de tempo lenta, conseguiram realizar mudanças muita bem articuladas. Isso representa um fato de grande importância na aceitação dos funcionários brasileiros. Assim, de uma forma geral, os membros da organização não manifestaram resistência em relação ao acontecimento de mudanças.

A aquisição também provocou alterações na estratégia da Embratel. Sob o controle estatal, a organização visava principalmente desenvolver novos produtos para atender todas as necessidades dos clientes, no entanto, os custos não eram considerados como essenciais. Os estudos de custos e rentabilidade não eram objetos de atenção particular.

Nos Estados Unidos, a máxima da MCI era “We improve the competition”¹. Isso envolve uma visão voltada para o aumento das receitas, a dominação do mercado. Desse jeito, o foco estratégico da Embratel mudou para alinhar-se com essas novas metas, além do atendimento privilegiado ao cliente em função de suas necessidades. Com isso, a área financeira e principalmente o departamento de formação de preços e tarifas ganhou relevância.

No que diz respeito ao controle, o entrevistado afirma que os brasileiros gostam de controlar a um nível macro e não entrar nos detalhes, ou seja, não são adeptos do “patrulhamento”, enquanto os americanos precisam ter mais explicações e mais detalhes. Isso representa uma grande divergência entre as duas culturas na maneira de realizar análises e avaliações.

De novo, os membros americanos foram preparados para lidar com essa diferença. Por exemplo, os controladores americanos usavam um modo sensível ao perguntar um dado a um membro brasileiro. Os funcionários da organização adquirente eram pacientes e explicavam a razão da necessidade de obter esse dado. Os objetivos eram não chocar a sensibilidade do brasileiro e que não se sentisse invadido.

Usando essa estratégia de respeito e cuidado, o novo dono da organização conseguiu mudar algumas ferramentas de gestão. Por exemplo, foi adotado o EVA (Economic Value Added – Valor Econômico Agregado), que representa uma grande mudança no foco do controle e na

¹ “Nos melhoramos a competição”

maneira de realizar os negócios. Do ponto de vista humano, essa transição progressiva e saudável realizada pelos americanos fez com que não houvesse uma perda de funcionários.

Para a cultura brasileira, relevou-se essencial o respeito dos métodos e hábitos existentes, além do cuidado dos americanos para mudar a situação e o ambiente organizacional. Não houve imposição de métodos e práticas, mas usaram-se incentivos. Assim, progressivamente, adaptou-se a uma cultura mais americana, “uma cultura do vencedor, voltada a meritocracia”.

Considerando-se a cultura brasileira, é possível observar alterações no comportamento dos membros da organização. Segundo o entrevistado, um dos valores tipicamente brasileiro, a fidelidade à organização, perdeu sua força. Começou a ser considerado normal mudar várias vezes de empresas durante sua carreira; comprar outras organizações para crescer sem perder os profissionais da empresa adquirida.

Em 1998, a WorldCom comprou a MCI. Essa aquisição não provocou grandes mudanças na Embratel. O entrevistado denuncia somente a introdução de maior racionalidade e controle dos custos. Desde então, a produção de produtos devia respeitar normas de custos. A venda devia realizar-se apenas se fosse objeto de lucro. No entanto, essa aquisição não afetou a maneira de lidar com os fatores culturais na Embratel. Todas as mudanças sempre foram implementadas progressivamente. Isso resultou numa maior e melhor aceitação pelos brasileiros.

7.1.2 Estrutura da Embratel sob controle americano

De acordo com o entrevistado, a Embratel apresentava uma estrutura funcional com unidades de negócio antes de sua privatização. Sua aquisição não implicou uma mudança nessa

ferramenta, ou seja, permaneceu funcional. De mesmo, as unidades de negócios apresentavam uma organização funcional antes e depois a mudança.

Que seja sob controle estatal ou privada, os centros de responsabilidades da Embratel apresentam todas as formas existentes: centro de receita, custo, despesas, lucro e investimento em função do tipo de departamento. No entanto, esses centros, que eram predominantemente centros de receita no período estatal, tornaram-se principalmente centros de lucro depois da aquisição.

Sobretudo, a centralização forte válida na organização até 1997 transformou-se progressivamente numa descentralização controlada. Do ponto de vista do entrevistado, a estrutura centralizada fazia sentido antes da privatização, já que a missão da Embratel, que era integrar o país, “necessitava de muito controle de projetos e de despesas”. Depois da aquisição pela MCI, a descentralização ofereceu maior autonomia às unidades regionais de negócios, o que correspondia às necessidades organizacionais para alcançar os objetivos. Isso ajudou fortemente a duplicar a receita da empresa em dois anos.

Por fim, essa mudança na hierarquia da organização reflete-se também no tipo de relações entre o gerente e seu subordinado. Sob controle estatal, dominava o paternalismo. Os líderes eram considerados com pais. A introdução dos americanos no controle instalou relações mais profissionais. As emoções permaneceram mais apresentavam um equilíbrio com a gestão da produtividade.

7.1.3 O sistema de controle gerencial

A análise realizada da evolução do sistema de controle baseia-se no sistema desenvolvido por Anthony e Govindarajan (2002).

A primeira fase trata do planejamento estratégico. Antes da mudança, os planos eram elaborados na *holding* da organização, a Telebrás, que se encontra em Brasília. Assim, as suas elaborações eram centralizadas. No entanto, existia alguma autonomia para a empresa no planejamento tecnológico. A aquisição implicou uma mudança forte desse processo. Sob o novo controle, os planos passaram a serem elaborados diretamente na Embratel. Eram feitos de forma sistemática, utilizando uma metodologia definida.

No que diz respeito ao envolvimento dos gerentes no processo, ocorreu também uma evolução. Sob controle da MCI, começaram a participar tanto das operações como da estratégia, enquanto eram principalmente envolvidos nas operações anteriormente.

Depois da definição da estratégia, é determinado o orçamento. Antes de 1997, a elaboração do orçamento era realizada na Embratel mas respeitando o limite financeiro determinado pela *holding*. O processo era realizado de “cima para baixo”, ou seja, definido somente pela alta-administração para os níveis inferiores. No entanto, as decisões eram tomadas em grupo.

Depois da aquisição, o processo passou por algumas mudanças. A preparação teve por base o planejamento estratégico (primeira fase do sistema de controle) e o plano de receitas e de vendas. Todas as partes da organização desempenhavam um papel nessa fase. Assim, o processo era uma mistura de “cima para baixo” e de “baixo para cima”. Tanto a alta-administração como os níveis inferiores participavam na definição das metas. Por fim, as decisões eram sempre tomadas em grupo.

No que diz respeito à análise dos relatórios de desempenho, o entrevistado ressalta que, antes da aquisição, os objetivos eram financeiros e não financeiros, o que se traduz por indicadores

de performance operacionais e financeiros nos relatórios. Sobretudo, a visão da organização era em longo-prazo.

A dominação do controle pelos americanos limitou o foco dos objetivos nos aspectos financeiros. Para responder à nova estratégia, ocorreu uma grande mudança na apresentação dos relatórios. Passaram a apresentar uma série de indicadores: financeiros, de performance operacional, de venda, de performance de produtos, de satisfação dos clientes e análises de mercado. A partir desse momento, a Embratel começou a ter uma visão tanto em curto como em longo-prazo.

Uma vez os relatórios analisados, ocorre a avaliação do desempenho. O entrevistado apresenta as características desse processo sob controle do governo brasileiro. O sistema de avaliação baseava-se na performance operacional, com foco no indivíduo. Utilizava-se o ROI e a EVA como instrumentos de avaliação. Existiam também indicadores não-financeiros como os indicadores operacionais (Qualidade Total) e performance individual. Além disso, o *feedback* era uma ferramenta pouco usada e muito burocrática.

Com a introdução da MCI, a avaliação era realizada principalmente por grupo com base na performance financeira e comercial. Novos instrumentos de avaliação foram implementados como o Balance Scorecard (BSC) e o EBITDA, além do ROI e do EVA. Os indicadores não financeiros correspondiam a indicadores operacionais, comerciais e de performance individual. Sobretudo, o *feedback* ganhou um papel fundamental. Forneciam-se muitos *feedbacks* aos funcionários sob diversos aspectos, tais como a performance individual, do grupo, a performance operacional, comercial e de resultados.

A última fase do sistema de controle refere-se à remuneração dos executivos. No período estatal, existia uma preferência para uma remuneração baseada na igualdade para todos. Os incentivos tinham ênfase nas recompensas materiais, enquanto as recompensas sociais eram ocasionais e punições e castigos eram raros. Os incentivos financeiros correspondiam a aumentos financeiros, e os não-financeiros apresentavam-se sob forma de formação. O entrevistado ressalta o melhor desempenho dos incentivos não-financeiros.

O controle americano introduziu uma preferência para uma remuneração baseada na igualdade por o grupo e a equidade por o resto. Os funcionários beneficiavam de recompensas sociais, salariais e materiais. Os incentivos financeiros eram principalmente bônus e movimentações verticais e horizontais. Os não-financeiros eram formações e participações em atividades de interesse. Desde então, as recompensas financeiras começaram a ter maior impacto sobre a motivação.

De uma forma geral, o entrevistado caracteriza o sistema de controle gerencial pré-privatização como incentivador, e como produtivo e incentivador depois da mudança.

7.1.4 A Embratel sobre controle mexicano

Em 2004, a Telmex, empresa mexicana líder em telecomunicações no México, comprou a Embratel. Com essa nova aquisição, mudanças radicais ocorreram. Longe da preocupação americana com a cultura brasileira, os mexicanos implementaram mudanças sem levar em conta a cultura brasileira.

Com esse novo controle acionário, a Embratel voltou a ser uma empresa altamente centralizada, onde prevalecem os laços pessoais, a obediência e a forte presença do controlador. Foram introduzidos uma forte rigidez dos processos e manuais de procedimentos.

Além disso, a entrevista destaca uma grande diferença no gerenciamento e na avaliação dos funcionários. As competências dos funcionários, critério forte durante o controle americano, já não são mais um critério relevante. As demissões possíveis por falta de performance enquanto a Embratel era sob domínio americano, agora são quase impossíveis. Agora, prevalecem as relações pessoais.

A fidelidade à organização é um traço muito forte sob esse novo controle. Sobretudo, é considerada normal pelos dirigentes. Desse jeito, um funcionário da Telmex não imagina sair da empresa para procurar um emprego melhor. Além disso, existe um culto à pessoa do presidente. Segundo o entrevistado, é visto como um “Deus” pelos membros da organização.

Todas essas mudanças radicais em comparação com a situação anterior e a precedente aquisição provocaram uma forte resistência por parte dos brasileiros. Devido aos seus valores culturais, os brasileiros não aceitaram essa nova dominação forçada e radical. Em resposta às novas condições, pode-se observar uma grande passividade da maioria dos funcionários. Outros preferem deixar a empresa.

Segundo o entrevistado, uma forte característica que demonstra essa mudança de comportamento é a maneira como os funcionários se expressam e percebem a organização. Quando a Embratel estava sob dominação americana, os funcionários identificavam-se como parte integrante da organização: “Eu sou da Embratel”. Essa identificação da pessoa com a organização revela um alto nível de relação e compromisso entre os dois. A personalidade do indivíduo assimila-se a sua identidade profissional. Depois da aquisição pela Telmex, essa identificação mudou. “Eu sou da Embratel” tornou-se “Eu trabalho para a Embratel”. Agora, existe uma distinção nítida entre a identificação pessoal do funcionário e sua função na organização.

7.1.5 A nova estrutura organizacional

A compra da Embratel pela empresa mexicana implicou grandes mudanças na estrutura. Primeiro, a estrutura passou a ser de unidades com algumas atividades matriciais. Assim, o entrevistado destaca a organização confusa das unidades de negócios. Existe uma pluralidade de unidades: funcional, matricial e sub-unidades. Os centros de responsabilidades continuam apresentando todos os tipos em função do departamento.

Sobretudo, a organização voltou a ser altamente centralizada. O entrevistado sublinha que esse tipo de hierarquia pode prejudicar a criatividade e o empreendedorismo dos diretores das unidades de negócios. Além disso, as relações entre os supervisores e os subordinados são pragmáticas, com muito pouco envolvimento com emoções.

7.1.6 O sistema de controle a moda mexicana

O primeiro passo no sistema de controle, em acordo com a visão de Anthony e Govindarajan (2002), trata do planejamento estratégico. Com o controle acionário mexicano, esse processo voltou a ser centralizado na *holding*, a Telmex, no México. Sobretudo, existe pouca autonomia para envolvimento dos gerentes locais. Desse jeito, os gerentes são somente envolvidos nas operações e não participa da estratégia.

No que se refere ao processo orçamentário, a preparação do orçamento é realizada na *holding*. A definição é centralizada na alta-administração e os níveis inferiores não participam na definição das metas, ou seja, o processo é realizado de “cima para baixo”. O entrevistado destaca a individualidade das tomadas de decisões, que são concentradas somente no Diretor Geral e no Presidente.

Em seguida, pode-se observar um foco financeiro nos objetivos da organização. Os relatórios contêm informações relativas à performance operacional, indicadores financeiros, de vendas e de performance de produtos. Isso tudo numa lógica a “curtíssimo-prazo” segundo o entrevistado.

A avaliação do desempenho, por sua vez, baseia-se na performance financeira utilizando instrumentos financeiros com o ROI e o EBITDA, e não-financeiros como indicadores operacionais e comerciais. Além disso, o foco está no indivíduo. O *feedback* tornou-se mais formal e focado nos resultados econômico-financeiros.

Por fim, a remuneração permanece como sob o controle americano: igualdade para o grupo e equidade por o resto. No entanto, os incentivos mudaram radicalmente. Prevaecem às punições e medidas disciplinares, e assim, as recompensas são raras. Os incentivos existentes são financeiros e referem-se às movimentações verticais. Segundo o entrevistado, não existem incentivos não-financeiros. Desse jeito, recompensas financeiras têm melhor desempenho.

O sistema de controle visto como um todo pelo entrevistado pode ser caracterizado como produtivo.

7.1.7 Cultura e Controle

Alem de estudar as características dos sistemas de controle adotados pela empresa nessa três fases, pode-se destacar a evolução das variáveis culturais nacionais do ponto de visto da organização. Por isso, usou-se uma escala avaliando os itens em 5 graus: muito fraco, fraco, médio, forte, muito forte. Acrescenta-se a possibilidade do respondente não saber.

O entrevistado revela que a Embratel pré-privatização apresentava uma concentração do poder e uma hierarquia forte. A supervisão dos funcionários, por sua vez, era fraca. Regras e regulamentos desempenhavam um papel forte. Desse jeito, existia uma fraca tolerância para as ambigüidades nos procedimentos. Os subordinados tinham uma participação julgada com “média” pela respondente, assim como a diferença de salários entre os gerentes e os subordinados. Os *managers* beneficiavam-se fortemente de privilégios e a lealdade dos membros era muito forte.

Na fase seguinte, o controle acionário pelos americanos levou a situação seguinte. A concentração de poder e a hierarquia viraram fracas e teve uma “media” supervisão dos funcionários. Regras e regulamentos perderam em importância (“fraco”) e assim, aumentou a tolerância para ambigüidades nos procedimentos (“médio”). Os subordinados participam fortemente dos processos de tomada de decisão. Sob o controle da MCI, a diferença de salários na Embratel passou a ser muito forte assim que os privilégios dos *managers*. Por fim, enfraqueceu-se a lealdade dos funcionários (“médio”).

Na situação presente, o entrevistado apresenta as características seguintes. A concentração do poder, a hierarquia e a supervisão dos funcionários são muito fortes. Esse novo controle fez com que as regras e regulamentos revertissem uma importância media, e assim existe uma forte tolerância para as ambigüidades. No entanto, os subordinados jamais participam dos processos decisórios. São acordados vários benefícios à alta-administração e a diferença salarial é forte. No que se refere ao grau de lealdade, o entrevistado determina essa característica como fraca para os brasileiros (muito forte por os mexicanos).

7.2 A CELMA

7.2.1 Histórico

No dia 13 de Julho de 1951, a família Raggio constitui a Companhia Eletromecânica Celma. Essa fabrica de ventiladores, com sua sede no Rio de Janeiro, tornou-se a maior oficina de revisão de motores da América latina.

Em 1957, o Panair do Brasil comprou a Celma, que se tornou uma oficina de revisão de motores aeronáuticos. Mas em 1965, uma crise financeira provocou a falência do Panair do Brasil e conseqüentemente da Celma. Conscientes do grande potencial que ia ser perdido, os funcionários se mobilizaram.

Conseguiram a promessa do então Ministro Brigadeiro Eduardo Gomes de visitar a Celma para conhecer suas instalações em Petrópolis. Na sua visita, o Brigadeiro ficou tão impressionado que escreveu com um giz no quadro negro: “A Celma continuará revisando. Ass.: Brig Eduardo Gomes”. Até hoje, esse quadro está presente na organização.

A partir desse momento, a Celma conheceu anos de forte crescimento. Em 1969, a Celma foi definitivamente transferida em Petrópolis. No final da década 1980, o foco da organização passou a ser os produtos do mercado internacional e assim, alavancou um crescimento impressionante nas exportações de serviços.

Em 1991, foi a segunda empresa brasileira a ser privatizada. Um consórcio formado pela construtora Andrade Gutierrez, os bancos Safra e Boavista e a General Electric passou a controlar a empresa. O crescimento da Celma continuou de maneira espetacular, até que chamou a atenção da gigante General Electric.

Em setembro de 1996, esse grupo adquiriu a maioria das ações da organização através de sua divisão de revisão de turbinas aeronáuticas, a GE Engine Services. A razão social da Celma mudou para GE Celma. Em 1998, a GE Celma adquiriu 95% das oficinas de manutenção da Varig no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro

7.2.2 Estrutura organizacional e mudança

Em acordo com os três tipos de estruturas organizacionais desenvolvidos por Anthony e Govindarajan (2002), uma estrutura pode ser funcional, de unidade ou matricial. A Celma apresentava uma estrutura funcional, principalmente concentrada no Brasil. Já, a GE Celma, a organização depois de sua aquisição, tinha uma estrutura matricial com ramificações nos Estados Unidos.

Além disso, em ambos os casos, as unidades de negócios são organizadas de maneira independentes. Os centros de responsabilidades são principalmente centros de receita. As relações entre supervisores e subordinados são marcadas pelo pragmatismo.

Assim, o entrevistado define a organização como centralizada no Brasil até sua aquisição, e descentralizada em seguida. Segundo ele, a centralização apresenta o problema de reagrupar as decisões em poucas pessoas. A descentralização, por sua vez, permite uma maior amplitude na análise e na tomada de decisões. A sua desvantagem é o microgerenciamento das ações que ela gera.

7.2.3 O sistema de controle gerencial

No que diz respeito ao planejamento estratégica, observa-se uma mudança na maneira de elaborar os planos. Após a aquisição, o processo apresenta um direcionamento primário da

matriz, são discutidos os objetivos, metas e ações com a participação das unidades de negócios, enquanto era uma fase colegial limitada a empresa.

A aquisição fez com que a empresa multinacional implementasse sua filosofia de administração de acordo com sua política. Isso provocou uma perda de autonomia estratégica porque a empresa passou a seguir as determinações da matriz. Na GE Celma, a estratégia é definida segundo padrões altamente estruturados e organizados.

Além disso, o entrevistado ressalta que os gerentes são envolvidos tanto com as operações como a estratégia.

O processo orçamentário, segunda fase do processo de controle, não sofreu muitas mudanças. Com efeito, em ambos os casos, realiza-se a preparação do orçamento por unidades de negócios, ou seja, a um nível gerencial. Sobretudo, o processo é realizado de “baixo para cima”, o que significa uma participação dos funcionários na definição das metas.

No entanto, o processo de negociação e a maneira de tomar decisões conheceram algumas alterações. Enquanto, o orçamento era revisado com a diretoria e com o Conselho dos Acionistas, passou a ser revisado no exterior, com uma área financeira. As decisões, que eram tomadas por poucas pessoas, começaram a ser tomada por grupos, ou seja, com a participação de vários membros da organização.

Na terceira etapa do processo de controle, trata-se da análise dos relatórios de desempenho. Sob controle estatal, a Celma apresentava objetivos principalmente financeiros. Existia um número limitado de indicadores, que eram majoritariamente financeiros. Sobretudo, a ênfase do controle era no curto-prazo.

A GE Celma, por sua vez, foca nos objetivos financeiros mas usa diversos indicadores, e notadamente, a abordagem Balance Scorecard (BSC). O controle tem ênfase no curto-prazo a respeito dos departamentos operacionais, e no médio e longo-prazo para as atividades estratégicas.

O estudo da avaliação do desempenho antes e depois da mudança leva as seguintes conclusões. Antes da privatização, a empresa avaliava o desempenho em função dos resultados obtidos, com foco no indivíduo e em medidas de qualidades. No que se refere ao *feedback*, essa ferramenta era pouco utilizada. Segundo o entrevistado, tinha pouco retorno. No entanto, era sempre consistente e direto.

Depois da mudança, a avaliação baseia-se numa comparação entre resultados obtidos e metas definidas. O foco permanece o indivíduo e usam-se sempre indicadores de qualidade. Pode-se observar a introdução de instrumentos de avaliação financeiros como o ROI e o BSC.

Por fim, a entrevista sobre a remuneração dos executivos revela que, em ambos os casos, a remuneração tem por base o mérito individual. Destaca-se o reconhecimento do mérito coletivo da GE Celma.

Na Celma, os incentivos eram principalmente recompensas sociais em detrimento das materiais, e punições eram raras. Os funcionários da GE Celma, por sua vez, se beneficiam de recompensas materiais, e de um pouco menos de recompensas sociais. Existem punições e castigos quando necessários.

O entrevistado ressalta o melhor desempenho dos incentivos financeiros e dos que atraem a qualidade de vida, enquanto prevaleciam as recompensas sociais como os eventos coletivos.

A conclusão, segundo ele, é que tanto o sistema de controle gerencial utilizado na Celma como o em vigor na GE Celma são mais incentivadores do que punitivo.

7.2.4 Cultura e Controle

Antes da privatização, o respondente caracteriza a concentração de poder como forte assim como a supervisão dos funcionários. Existe uma hierarquia muito forte. As regras desempenham um papel muito importante e a tolerância para as ambigüidades nos procedimentos é considerada como media. Além disso, os subordinados intervêm pouco nas tomadas de decisões, enquanto a diferença salarial é forte e os privilégios muito comuns.

Depois da mudança de nacionalidade do controle acionário, a concentração do poder permaneceu forte, enquanto a hierarquia passou a ser media e aumentou-se a supervisão dos funcionários. As regras guardaram sua relevância e a organização tornou-se muito intolerante a respeito das ambigüidades. Os subordinados participam mais dos processos decisórios (“forte”). As diferenças salariais e os privilégios diminuírem, e são caracterizados com médio pelo entrevistado.

8. ANÁLISE DE CASO

As duas empresas estudadas, a Embratel e a Celma, sofreram um processo de mudança de nacionalidade do seu capital acionário. Em ambos os casos, as organizações estatais foram privatizadas pelo governo brasileiro e adquiridas majoritariamente por empresas americanas. No caso específico da Embratel, ocorreu uma segunda aquisição alguns anos depois, por parte de uma empresa de origem mexicana. Assim, são estudados três processos de mudanças em duas organizações.

Essa análise de caso visa responder as três perguntas seguintes:

- Ocorreram mudanças no sistema de controle gerencial das organizações cujo capital foi adquirido por uma empresa de nacionalidade estrangeira?
- Qual foi o papel desempenhado pelos valores, crenças e pressupostos culturais nas mudanças eventualmente observadas? Se existe uma influência da cultura no processo de mudança, quais dimensões culturais foram as mais ativas?
- No resultado do processo, a cultura foi inibidor de sucesso ou fator de aceitação?

8.1 MUDANCAS DE CONTROLE

Os estudos de casos realizados nessa pesquisa permitem visualizar as alterações realizadas nos sistemas de controle gerencial das duas organizações após as mudanças. Nos três casos, ocorreram mudanças na estrutura e no controle da organização uma vez que aconteceu a introdução de uma nova nacionalidade no controle acionário majoritário.

Particularmente, a introdução de um controle americano nas duas empresas introduziu uma descentralização da estrutura hierárquica, o que leva a uma maior autonomia das unidades de negócios nos processos e nas tomadas de decisão. A compra do capital acionário da Embratel pela Telmex, por sua vez, provocou um retorno a uma arquitetura altamente centralizada com uma organização confusa das unidades de negócios.

No que se refere ao controle, utilizou-se no estudo o referencial desenvolvido pelos autores Anthony e Govindarajan (2002), que propõe visualizar os sistemas de controle como um conjunto de cinco etapas. Pode-se observar que em todos os casos essas cinco fases foram afetadas pela mudança de nacionalidade de controle.

Levando em conta as aquisições realizadas por organizações americanas, observa-se uma descentralização do processo de elaboração dos planos estratégicos. Essa fase ganha em relevância, torna-se altamente estruturada e organizada, com o uso de metodologias predefinidas. Em ambos os casos, os gerentes tornam-se atores nas operações e na elaboração da estratégia.

No que diz respeito ao processo orçamentário depois das aquisições americanas, essa fase ficou mais dependente da realização da primeira etapa de controle, ou seja, a definição dos planos estratégicos. Sobretudo, a participação dos subordinados na elaboração das metas e do

orçamento acrescentou. Assim, o número de participantes nas tomadas de decisão ficou maior e, de uma forma geral, observou-se uma forte orientação para o grupo a respeito desse processo.

O controle também sofreu alterações na fase de análise dos relatórios de desempenho. Com efeito, os objetivos tornaram-se majoritariamente financeiros. Por isso, implementou-se grande número de indicadores como indicadores de venda ou de performance de produtos além dos indicadores de performance operacionais e financeiros já existentes. Sobretudo, em ambos os casos, as organizações conheceram uma mudança na ênfase do controle. As atividades operacionais eram vistas em curto-prazo e as estratégicas em médio e longo-prazo, enquanto dominava uma visão em curto-prazo sob controle estatal.

A etapa de avaliação de desempenho conheceu grandes mudanças nas duas organizações. A aquisição do controle acionário por empresas de origem americana levou a uma orientação mais financeira e comercial. Passou-se a utilizar dados orçados para realizar comparações com os resultados obtidos. Novos instrumentos de avaliação foram implementados, e sobretudo, a abordagem BSC. A mudança mais importante refere-se à utilização forte do *feedback*. Antes da privatização, a administração fornecia pouco retorno aos membros da organização. Sob controle americano, as duas empresas desenvolveram fortemente essa ferramenta gerencial. Esse processo tornou-se contínuo e objeto de promoção.

A última componente do sistema trata da remuneração dos executivos. Em concordância com uma visão mais forte do grupo em todo o processo do controle, a base da remuneração mudou. Enquanto dependia do mérito individual antes da privatização, o desempenho do grupo é reconhecido com a administração americana. Na Embratel, por exemplo, usa-se o critério da igualdade por o grupo e da equidade por o resto dos membros. Sobretudo, observa-

se um aumento das recompensas materiais. Nas duas empresas, incentivos financeiros passaram a ter impacto maior sobre a motivação dos funcionários, enquanto prevalecia-se incentivos não financeiros, como os eventos coletivos, antes da aquisição.

De um modo geral, os sistemas de controle gerencial aplicados antes e depois da aquisição são vistos como incentivadores pelos respondentes. No entanto, nota-se grandes mudanças nas ferramentas e na visão do controle uma vez que as organizações passarem sob controle americano.

No caso específico da Embratel, o controle acionário majoritário mudou de novo de nacionalidade com a compra da organização pela Telmex. O estudo de caso permite observar as alterações feitas no controle da empresa após a mudança.

O controle mexicano da Embratel marca-se pela centralização do processo de elaboração dos planos estratégicos. Os gerentes, que participavam das operações e da estratégia, tiveram suas atividades limitadas de novo às operações.

A elaboração do orçamento, por sua vez, está totalmente centralizada no México. Deste jeito, existe um processo de difusão das metas de “cima para baixo” como se utilizava antes da privatização. Sobretudo, as tomadas de decisão são concentradas somente em duas pessoas.

O foco permanece nos objetivos financeiros para realizar os relatórios de desempenho. No entanto, alguns indicadores não são mais utilizados. De acordo com o respondente, a ênfase da organização está no “curtíssimo prazo”.

As alterações na avaliação do desempenho em comparação com o modelo utilizado pelos americanos são o foco no indivíduo e não no grupo e a limitação dos instrumentos de avaliação. No que se refere ao *feedback*, tornou-se uma ferramenta mais formal e com foco nos resultados financeiros.

O controle da Embratel pelos mexicanos introduziu também um aumento das práticas punitivas, como as punições e as medidas disciplinares, enquanto as recompensas tornaram-se raras. Acabaram os incentivos não-financeiros, e os financeiros correspondam principalmente a movimentações verticais.

Desse jeito, essa primeira parte da análise permite responder a primeira pergunta de pesquisa, que visa determinar se a aquisição de empresas brasileiras por organizações de nacionalidade estrangeira provoca mudanças no sistema de controle gerencial.

Tanto a aquisição da Embratel pela americana MCI como a compra da Celma pela americana GE Celma levaram a mudanças nos instrumentos e ferramentas do controle. Além disso, a primeira fase, ou seja, a elaboração da estratégia ganhou maior relevância, tornando uma etapa indispensável do processo. Sobretudo, todas as componentes do controle sofreram um impacto mais ou menos importante por causa da mudança de proprietário.

Ocorreram também mudanças no sistema de controle da Embratel depois de ter sido comprada pela Telmex. Essas alterações foram muito diferentes das primeiras modificações realizados pelos americanos. Parece que o sistema voltou a se aproximar de sua forma antes da privatização, com um fortalecimento da concentração de poder e da centralização.

Pode-se concluir que todos os processos de mudanças tiveram uma influência no sistema de controle. Assim, observam-se modificações na forma original do controle adotado pelas organizações.

8.2 PAPEL DA CULTURA NAS MUDANCAS DE CONTROLE

De acordo com Hofstede (2001), os valores culturais desempenham um papel na percepção e na utilização das ferramentas organizacionais. Sobretudo, modelos gerenciais são desenvolvidos em função das necessidades locais, e assim incorporam dimensões da cultura nacional. Por isso, sistemas de controle de gestão adotados em empresas americanas refletem valores nacionais. Do mesmo jeito, o controle utilizado nas organizações mexicanas traduz as dimensões culturais fundamentais dessa sociedade.

Hofstede (2001) e Barros (2003) caracterizam a sociedade americana do modo seguinte. Existe um baixo grau de distância de poder e o individualismo prevalece. Os americanos apresentam também uma baixa fuga à incerteza, uma orientação masculina e uma visão em curto-prazo.

Em relação à sociedade mexicana, os autores destacam uma forte distância de poder, um forte coletivismo e uma alta fuga à incerteza. O México caracteriza-se por uma orientação masculina e uma visão em longo-prazo.

A tabela seguinte resume as principais características das sociedades brasileira, americana e mexicana em função das cinco dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (2001).

Dimensão cultural	Brasil	Estados Unidos	México
Distância do poder	Forte	Baixa	Forte
Individualismo vs. coletivismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo
Masculinidade vs. feminilidade	Meio	Mais masculina	Mais masculina
A fuga à incerteza	Forte	Baixa	Forte
Longo-prazo vs. Curto-prazo	Longo-prazo	Curto-prazo	Longo-prazo

Tabela 5 - Dimensões culturais do Brasil, Estados Unidos e México

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Barros (2003)

As características culturais americanas propiciam uma estrutura descentralizada e uma fraca concentração do poder. O indivíduo é o fator central na organização, e não o grupo. Além disso, necessita-se de poucos procedimentos e regras altamente definidos. Os subordinados se beneficiam de uma confiança maior e intervêm no processo decisório. O desempenho determina a remuneração e as recompensas (Hofstede, 2001).

Esse tipo de estrutura pode ser observado na Embratel alguns anos depois de sua aquisição da MCI e na GE Celma. No que diz respeito ao controle, pode se observar que várias ferramentas e visões do controle foram alteradas nas organizações brasileiras. No entanto, parece que nem todas foram aplicadas.

Examinando as alterações ocorridas, pode-se observar que as mudanças aproximam o controle de um modo de gestão mais americanizado, e assim mais próximo dos valores culturais dos Estados Unidos.

De todas as mudanças realizadas no sistema do controle gerencial da Embratel depois da sua aquisição pela MCI e no sistema da GE Celma, pode-se constatar que a maioria corresponde a uma aproximação com as técnicas aplicadas nas organizações e os valores culturais americanos.

Considerando o caso da Embratel, destacam-se os seguintes elementos. Antes de sua privatização, a Embratel apresentava um controle em adequação com os valores culturais da sociedade brasileira. A centralização e a hierarquia eram fortes e existiam relações paternalistas entre os gerentes e seus subordinados. Isso corresponde a uma forte distância de poder. Além disso, a lealdade à organização era muito alta e os gerentes eram somente envolvidos nas operações, o que se adegua com uma alta fuga à incerteza.

A descentralização, a forma horizontal e uma fraca hierarquia implementadas depois da aquisição são características de uma baixa distância de poder, como nos Estados Unidos. O aumento da participação dos funcionários nos processos decisórios e estabelecimento de relações pragmáticas significam também um baixo grau dessa dimensão cultural. No que se refere à fuga à incerteza, observa-se uma forte diminuição da lealdade dos funcionários, assim como um envolvimento dos gerentes na estratégia. Além disso, as demissões são determinadas em função do desempenho, como nas sociedades individualistas. Por fim, uma visão em curto-prazo é introduzida para as operações.

No entanto, o estudo de caso mostra o uso de tomadas de decisão em grupo e de critérios como a igualdade por grupo e tomadas de decisão colegial. Esses valores são congruentes com uma orientação mais coletivista do que individualista.

Essas observações são muito próximas da realidade vivenciada pela Celma depois da sua aquisição pela GE Engine Services. Isso demonstra que os americanos conseguiram implementar ferramentas de controle apropriadas ao seu sistema de valor cultural.

No que diz respeito aos valores culturais mexicanos, existe uma grande divergência com as variáveis americanas, mas parece se aproximar do sistema de dimensões brasileiro. De acordo

com Hofstede (2001), a forte distância de poder leva a uma centralização forte e o líder é considerado com um pai. Além disso, o controle é mais autoritário e baseia-se nas relações pessoais e não nas competências. Essas características gerenciais são visíveis atualmente na estrutura e no controle da Embratel.

Stephens e Geer (1995, *apud* Fonseca, 2003) ressaltam que “os mexicanos não admitem erros e costumam ligar os resultados de uma fusão-aquisição à auto-estima. Eles são capazes de filtrar informação contraditória através de sua própria percepção, definir prejuízos como fracasso pessoal e tentar impedir que outros aprendam com seus erros”. Isso justifica em parte o recuo do uso do *feedback*, que se tornou uma atividade formal.

A Embratel sofreu mudanças radicais depois da aquisição do seu capital pela Telmex. A nova direção mexicana impôs um sistema correspondente à cultura mexicana. Assim, o controle exercido na organização brasileira é conforme as dimensões culturais mexicanas.

Essa parte da análise permite responder a outra pergunta de pesquisa, ou seja, determinar o papel desempenhado pelos valores e crenças culturais nas mudanças observadas.

Ao analisar a conformidade das alterações ocorridas com as variáveis culturais segundo o referencial de Hofstede (2001), é possível demonstrar uma influência da cultura nacional da empresa adquirente no controle implementada na organização brasileira. Que seja no caso das aquisições por organizações de nacionalidade americana ou na compra realizada pela empresa mexicana, o sistema de controle das empresas brasileiras estudadas mostraram grandes mudanças de seus instrumentos e ferramentas, alinhando-se com o padrão cultural das empresas adquirentes.

A segunda constituinte dessa pergunta de pesquisa trata de destacar as dimensões culturais mais ativas no processo de mudança.

De acordo com as observações levantadas no estudo de caso, destacam-se os papéis das dimensões distância de poder, fuga à incerteza, individualismo e a visão em longo-prazo. Tentando estabelecer uma hierarquia entre essas variáveis culturais, a distância de poder parece ser a variável mais ativa, já que influencia fortemente a estrutura, a hierarquia e o tipo de relações existentes na organização. Em seguida, teria a fuga à incerteza, o individualismo e, em último, a visão em longo-prazo.

Vale ressaltar a observação de Harrison (1992) e Harrison e al. (1994, *apud* Chow, Shields e Wu, 1999) que afirma a existência de uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder: se o individualismo é forte, a distância de poder será fraca.

Isso é comprovado no caso da aquisição da Embratel pela MCI onde o controle adotou uma posição correspondente a uma fraca distância de poder, e as demissões são determinadas em função de critérios das sociedades individualistas (desempenho). No entanto, o controle apresenta características das sociedades coletivistas, com a valorização do grupo para a tomada de decisão.

Isso leva a pensar em duas opções: o controle americano favorece a gestão participativa e a visão de grupo, o que seria contrário com a dimensão cultural individualista, ou essa situação corresponde a um possível impacto da cultura nacional brasileira sobre o controle.

8.3 CULTURA: INHIBIDOR OU INCENTIVADOR NO SUCESSO

Por fim, a última pergunta de pesquisa visa analisar se a cultura foi inibidor de sucesso ou fator de aceitação no resultado do processo.

Os dois estudos de casos sobre as aquisições do capital por organizações americanas demonstram um certo cuidado da adquirente com o processo de mudança e notadamente as questões relativas à cultura. Os americanos tiveram uma grande atenção com a cultura nacional e o jeito de trabalhar no Brasil. Respeitaram, cativaram e valorizaram os funcionários.

Desse jeito, conseguiram mudar as ferramentas gerenciais brasileiras obtendo a aceitação dos funcionários. Por isso, pode-se concluir que a cultura americana favoreceu a mudança e assim o resultado positivo da aquisição.

Por outro lado, a compra realizada pelos mexicanos traduziu-se por uma imposição brutal de métodos e ferramentas à moda mexicana. Não se levou em conta nem a realidade organizacional existente antes da aquisição nem as características da cultura brasileira. Isso vem provocando até hoje uma rejeição pela parte dos funcionários. Assim, a cultura mexicana aparece com um fator de inibição do sucesso por causa de sua falta de atenção à cultura brasileira.

Por fim, pode-se destacar uma possível intervenção da cultura brasileira no processo de mudança. Percebe-se a receptividade dessa sociedade a modelo estrangeiro, já que se implementou novos sistemas de controle em todas as mudanças. No entanto, a aceitação dessas alterações é sujeita ao nível de respeito e consideração dos valores culturais brasileiros.

Tanto a aceitação pelos funcionários das mudanças de origem americana como a rejeição da conquista mexicana demonstra a importância da cultura local no processo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesses últimos anos, a globalização do mercado levou ao aumento dos investimentos internacionais, assim como processos de privatização, fusão e aquisição. Nesse movimento, as organizações brasileiras conheceram grandes mudanças, e notadamente passaram sob controle estrangeiro. Foram privatizadas e freqüentemente adquiridas.

Por outro lado, há pouco tempo, as empresas brasileiras começaram a investir no exterior. “Pela primeira vez na história, as empresas brasileiras investiram mais no exterior do que as empresas estrangeiras investiram no Brasil” (Conta Corrente, 2007). Esse movimento crescente merece grande atenção e principalmente a questão da cultura nacional.

De fato, as variáveis culturais vêm atuando de maneira mais presente em tais processos de mudanças. As organizações estudadas nesse trabalho permitiram destacaram a importância da cultura da empresa adquirente num processo de mudança. Particularmente, os instrumentos e as ferramentas do sistema de controle são sujeitas a alterações a fim de se alinhar com as dimensões culturais da organização compradora. No entanto, algumas características do controle deixam supor uma possível intervenção da cultura local no estabelecimento de um novo sistema.

Particularmente, esse trabalho permitiu destacar três pontos de análise em função das observações dos acontecimentos ocorridos nas duas organizações em foco, a Embratel e a

Celma. Essas duas empresas tinham um capital público, ou seja, eram estatais até suas privatizações. O governo brasileiro tomou a decisão de vender o capital dessas duas organizações, que foi comprado por empresas americanas. A MCI comprou a Embratel e a Celma foi adquirida pela GE Engine Electric e mudou seu nome para GE Celma. A Embratel sofreu uma segunda aquisição: seu capital acionário foi comprado pela empresa mexicana Telmex.

Primeiro, esse estudo permite demonstrar a existência de mudanças no processo de controle gerencial definido pelos autores Anthony e Govindarajan (2002). Constatam-se alterações nos instrumentos e ferramentas do sistema de controle gerencial, existente nas empresas, utilizado durante o período pré-privatização. Em ambos os casos, o controle de tipo brasileiro tornou-se mais americano depois das aquisições. As cinco fases do processo desenvolvidas pelos autores sofreram um impacto em seguida a aquisição do capital acionário por empresas de outra nacionalidade. Isso significa que nesses casos, a mudança de proprietário levou a adoção de um novo tipo de controle.

No que se refere à aquisição da Embratel pela Telmex, observa-se também grandes alterações na definição do controle e no sistema utilizado. Do mesmo jeito, todos os processos de controle foram mudados.

Sobretudo, observou-se um alinhamento do modelo e das ferramentas de controle desenvolvidos nas organizações depois da aquisição com os valores culturais americanos. Esse estudo baseia-se nas cinco dimensões culturais destacadas pelo pesquisador Hofstede (1991). Esse autor destacou as relações dessas variáveis culturais com os elementos do controle. Utilizando essa análise, identificou-se uma relação entre as novas ferramentas

utilizadas e os valores americanos. Com efeito, adotou-se nas organizações um controle que corresponde ou se aproxima fortemente com os valores característicos dos Estados-Unidos.

A mudança de nacionalidade da Embratel, tornando-se mexicana, permite levar as mesmas conclusões. A cultura influenciou o processo de alterações das constituintes do controle, que passou a ser do tipo mexicano.

No que diz respeito ao impacto da cultura nacional da empresa adquirente nas mudanças da organização adquirida, esse estudo permite destacar o papel predominante da dimensão “distância de poder”. Essa orientação cultural tem forte influência na estrutura organizacional, que constitui a base na determinação do tipo de sistema de controle adotado. Assim, parece a primeira a interferir no processo. O grau de fuga à incerteza presente na sociedade ocupa o segundo lugar. Permite definir um número importante de constituintes do controle.

A terceira variável cultural que influencia as alterações na visão do controle é a visão em longo-prazo. Além disso, distância de poder e individualismo são duas dimensões que apresentam uma relação uma correlação negativa (Harrison, 1992; Harrison e al., 1994 *apud* Chow, Shields e Wu, 1999). Por isso, decidiu-se apontar a orientação individualista somente na quarta posição. Por fim, a dimensão masculina não se destacou nesse estudo no que se refere ao processo de mudança de controle.

Esse trabalho permitiu chegar a uma terceira conclusão: além de influenciar as alterações no sistema de controle, os valores culturais são determinantes na aceitação ou na rejeição da mudança. As organizações americanas demonstraram um cuidado com a cultura brasileira, enquanto a empresa mexicana não se preocupou com esse elemento. No entanto, observa-se uma aceitação da mudança por parte dos brasileiros no primeiro caso e numa rejeição na outra

situação. Assim, pode-se observar que a cultura nacional de origem da adquirente desempenha um papel forte na aceitação da mudança.

Desse jeito, esse estudo destacou a necessidade de respeitar e estudar o ambiente local e particularmente a cultura nacional da empresa adquirida para que a cultura seja um fator de aceitação. Assim, numa privatização, fusão ou aquisição, torna-se indispensável para a empresa compradora levar em conta os valores culturais da sociedade da organização adquirida a fim de não provocar uma resistência forte e assim conseguir a operação e as mudanças internas.

Podemos observar que o tipo de entrada (conquista ou valorização) desempenha um papel forte na cultura brasileira, principalmente por causa do personalismo. Assim, para conseguir mudar a estrutura, a forte centralização e o modo de controle brasileiro em boas condições, precisa-se de uma preparação aos valores culturais brasileiros e uma estratégia de entrada preparada e adequada às especificidades locais.

Desse jeito, propõe-se as seguintes pesquisas para futuras análises. Poderia-se avaliar o possível impacto da cultura brasileira nos instrumentos e ferramentas de controle que permanecem depois da aquisição. Numa mesma lógica, seria possível tentar estabelecer uma hierarquia dos valores culturais brasileiros que têm maior impacto nesse processo. Além disso, seria interessante tentar distinguir o peso da cultura nacional e da cultura organizacional em tais situações de mudanças do ponto do vista do controle.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGULHA, A.P. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/Textos%20CienteFico%202003.2/ADM/Comportamento%20Organizacional/O%20estilo%20brasileiro%20de%20administrar.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2007
- ANTHONY, R.N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Harvard Graduate School of Business, Boston, MA, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro A arte de ser mais igual que os outros**. 2. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARROS, B. T. de; RODRIGUES, S. B. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T. de. **Gestão à Brasileira. Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWDITCH, J. L. E.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. edição. São Paulo: Makron, 1993.
- CHOW, C. W.; SHIELDS, M. D.; WU, A. **The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multi-National Operations**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 5-6, p. 441-461, Jul. 1999.
- COLLIS, J.; HUSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONTA CORRENTE. **Multinacionais Brasileiras. Pela primeira vez na história, as empresas brasileiras investiram mais no exterior, do que as empresas estrangeiras investiram no Brasil. Qual a importância das multinacionais brasileiras para o país?** Programa GloboNews, 07 abr. 2007

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

DENISON, D. **Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?**. 2000. Disponível em :
<http://www.denisonculture.com/articles/WileyChapter_part1.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2005.

DER STEDE, W. A. V. **The effect of national culture on management control and incentive system in multi-business firms: Evidence of intracorporate isomorphism**. *European Accounting Review*, v.12, n. 2, p. 263-285, 2003.

DRUCKER, F. P. **Introdução à administração**. 3. edição. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DUPAS, G. **O Brasil, suas Empresas e os Desafios da Competição Global**. 2001.

EMBRATEL. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

FARIA, L. O de; FISCHER, T. **Privatização, Mudança e Evolução da Estrutura Organizacional em Três Momentos: Tebesa, Teleshop e Telemar**. *Organizations & Society*, v. 8, n. 21, maio/ago. 2001.

FLAMHOLTZ, E. **Effective Organizational Control: a Framework, Applications, and Implications**. *European Management Journal*, v. 14, n. 6, dez. 1996.

FONSECA, A. C. P. D de. **Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Comparativo Brasil-Inglaterra**. *Revista de Administração Contemporânea*, v.3, n.3, p. 57-80, set./ dez. 1999.

_____. **Sistemas de Controle Gerencial: Práticas Universais ou Práticas Nacionais?** In: *Iberoamerican Conference, 2003, São Paulo. IBEROAMERICAN CONFERENCE*, v. 0, p. 1-20, 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0403_ACF646.pdf>. Acesso em: 24 Nov. 2006.

GOMES, J. S. ; SALAS, A. **Controle de Gestão. Uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **The seven cultures of capitalism: value, systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands**. London: Piatkus, 1993.

HANKE, M. **Comunicação Intercultural - Uma Perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas**. In: *Congreso Internacional de Políticas Culturales e Integración Regional, 2004, Buenos Aires. Actas del Congreso Internacional de Políticas Culturales e Integración Regional*. Buenos Aires : Instituto de Lingüística, Facultad de Filosofía e Letras, Universidad de Buenos Aires, 2004. v. 1. p. 765-776. Disponível em : <http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo_nt_03Hanke.htm>. Acesso em: 06 Jan. 2006.

HENRI, J. F. **Organizational Culture and Performance Measurement Systems.** Accounting, Organizations and Society, v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006.

HILAL, A. V. G. de. **Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. Findings from a Multinational Company.** International Journal of Cross Cultural Management, v. 6, n. 2, p.139-167, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Newbury Park: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind.** London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.** Sage publications, 2ª edição, 2001.

KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. **A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework.** Journal of International Business Studies, v. 37, p. 285-320, 2006.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2006 – 3º trimestre. Espelho das transações realizadas no Brasil.** Disponível em:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2006/fusoes_2006_3trim.pdf>.
Acesso em: 20 Fev. 2007.

LEBAS, M.; WEIGENSTEIN, J. **Management Control: The Roles of Rules, Markets, and Culture.** Journal of Management Studies, v. 23, p. 259-272, 1986.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. **Formação de Joint Ventures Internacionais – O Caso Puig-Memphis.** In. Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

LU, L. T.; LEE, Y. H. **The Effect of Culture on the Management Style and Performance on Internacional Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms.** International Journal of Management, v. 22, n. 3, p. 452-462, set. 2005.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no Controle Gerencial de Empresas Brasileiras Estatais e Privatizadas: Estudo de Casos.** Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto Coppead de Administração. Rio de Janeiro, out. 2003.

Disponível em:

<http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&Itemid=204&task=cat_view&gid=45&dir=DESC&order=hits&limit=10&limitstart=10>. Acesso em: 20 maio 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 3 edição. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTEIRO, C. D. B., VENTURA, E. C., CRUZ, P. N. da. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações.** 1999.

Disponível em:

<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MURPHY, L. **The art of being brazilian**. 2002. Disponível em: <<http://www.brazzilfile.com/content/view/6823/39/>>. Acesso em: 06 Jan. 2006.

NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S, D. **Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture**. Journal of International Business Studies, p. 753-779, 1996.

NOGUEIRA, A. G. **Cultura Organizacional e Cultura Avaliativa nas Empresas Brasileiras**. 2003. Disponível em: <http://www.cra-rj.org.br/site/biblioteca/CULT_ORG_E_AVAL.doc>. Acesso em: 06 jun. 2007.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. **Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense**. Organizações & Sociedade, v.8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.

OUCHI, W.G. **The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control**. Administrative Science Quarterly, v. 22, n. 1, p. 95-113, 1997.

PADOVEZE, C. L. ; BENEDICTO, G. C. . **Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão**. REAd. Revista eletrônica de administração, Porto Alegre, v. 11, p. 1-24, 2005.

PINHEIRO, A. C. **A experiência brasileira de privatização: o que vem a seguir?** Rio de Janeiro: BNDES, nov. 2000. (Texto para discussão)

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 7ª Ed., 2004.

RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso da TV Globo Ltda**. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, nov. 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos**...Florianópolis: Congresso de Custos, 2005.

ROESCH, S. M. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração**. Atlas, 2005.

ROSSINI, A. de J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. **Reação cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste**. Revista de Administração Contemporânea, v.5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Oxford, 1983.

SHIMONISHI, J. da S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. **Características Culturais Brasileiras e Atividades Gerenciais em Agências Bancárias: Estudo Comparativo de**

Casos. In. Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira.** Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 22-38, 2005.

_____. **Aquisições Transnacionais – Entendendo os Impactos da Cultura Local.** In: Encontro Anual da ANPAD, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

TOMEI, A. P., BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e privatização : a dimensão humana.** São Paulo : Makron Books, 1993.

TOSI, H. L.; GRECKHAMER, T. **Culture and CEO Compensation.** Organization Science, v. 15, n. 6, p. 657-670, nov./dez. 2004. Disponível em:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&an=15309054&lang=pt-br>>.
Acesso em: 09 nov. 2005.

TRIANDIS, H. C. **The many dimensions of culture.** Academy of Management Executive, v. 18, n. 1, p. 88-93, Fev. 2004. Disponível em:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&an=12689599&lang=pt-br>>.
Acesso em: 15 Nov. 2005.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom.** London: Murray, 1871.

UENO, S.; SEKARAN, U. **The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: an Empirical Study.** Journal of International Business Studies, p.659-674, 1992.

WIKIPEDIA **The Free Encyclopedia.** Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Companhia_Vale_do_Rio_Doce>. Acesso em: 09 abr. 2007.

WIKIPEDIA **The Free Encyclopedia.** Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Embratel>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – QUESTIONARIO

O impacto da cultura nacional nos sistemas de controle gerencial

- A Empresa

Razão social

Dados gerais (resultado financeiro, número de funcionários, posição no mercado...)

Histórico

Organograma

Tipo de mudança (fusão, aquisição, privatização...)

- O entrevistado

Função

Departamento

Anos na empresa

Histórico da carreira

As suas missões antes da aquisição / depois da aquisição

TODAS AS RESPOSTAS A SEGUIR PODEM SER DETALHADAS

- A estrutura organizacional e o sistema de controle gerencial

	Antes da mudança	Depois da mudança
Qual o tipo de estrutura organizacional (funcional, unidade, matricial) ?		
Você definiria a sua organização como altamente centralizada, centralizada, descentralizada, altamente descentralizada?		
Qual a organização das unidades de negócios?		
Quais os tipos de centros de responsabilidade : centro de receita, centro de custo, centro de despesas, centro de lucro, centro de investimento ?		
Quais as vantagens dessa estrutura?		
Quais as desvantagens dessa estrutura?		
Como você definiria o tipo de relações entre um supervisor e um subordinado: pragmático ou com maior proximidade (envolvimento de emoções)?		

O planejamento estratégico

	Antes da mudança	Depois da mudança
Como são elaborados os planos estratégicos?		
Os top managers são envolvidos somente na estratégia, ou também nas operações?		

O processo orçamentário

	Antes da mudança	Depois da mudança
Como é conduzida a preparação do orçamento?		
O processo é realizado - de “cima para baixo”: o orçamento é definido somente pela alta administração para os níveis inferiores, - de “baixo para cima”: os níveis inferiores participem na definição das metas - ou uma mistura dos dois		
Descreve o processo de negociação.		
As decisões são tomadas em grupos ou individualmente?		

A execução das atividades – os relatórios de desempenho

	Antes da mudança	Depois da mudança
Os objetivos são principalmente financeiros ou não financeiros?		
Como são realizados os relatórios? Que tipo de informações é incluído (financeiras, não financeiras, internas e externas)?		
A ênfase do controle é no curto-prazo ou no longo-prazo?		

A avaliação do desempenho

	Antes da mudança	Depois da mudança
Qual o sistema de avaliação de desempenho por unidade de negócio?		
A avaliação foca principalmente sobre o indivíduo ou sobre os grupos?		
Quais os instrumentos de avaliação (orçamento, ROI, EVA, BSC)?		
Quais indicadores não financeiros são utilizados na avaliação?		
Que tipo de feedback é fornecido aos funcionários? É um processo contínuo ou raro?		
Você definiria o sistema mais como punitivo ou mais como incentivador?		

A remuneração dos executivos

	Antes da mudança	Depois da mudança
Existe uma preferência para uma remuneração baseada : - na igualdade por o grupo e equidade por o resto - na igualdade para todos		
Os incentivos têm ênfase : - em punições e medidas disciplinares, as recompensas são raras, - em punições e medidas disciplinares com menor arbitrariedade, as recompensas salariais são mais freqüentes, as recompensas sociais são raras, - nas recompensas materiais, as recompensas sociais são ocasionais, punições e castigos são raros, - nas recompensas sociais, as recompensas salariais e materiais são freqüentes		
Quais os incentivos financeiros? Os não-financeiros (exemplo: qualidade de vida)?		
Quais incentivos têm melhor desempenho, impactos maior sobre a motivação?		

- Cultura e controle

Como você caracterizaria os seguintes fatores na sua organização (Antes – A; Depois – D) ?

	Muito forte	Forte	Media	Fraca	Muito fraca	Não sabe
A concentração do poder						
A supervisão dos funcionários						
A hierarquia						
A importância das regras, regulamentos						
A interação dos subordinados nas tomadas de decisão						
A diferença de salários entre os top managers e os funcionários						
Os privilégios dos managers						
A lealdade dos funcionários						
A tolerância para as ambigüidades nos procedimentos						
Uma visão em curto-prazo						
Uma visão em longo-prazo						

- A transição

Como foram tomadas as decisões (coletivamente, uniformemente, formação de equipes)?

Como foram implementadas as mudanças?

MUITO OBRIGADA!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)