



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Faculdade de Administração e Finanças

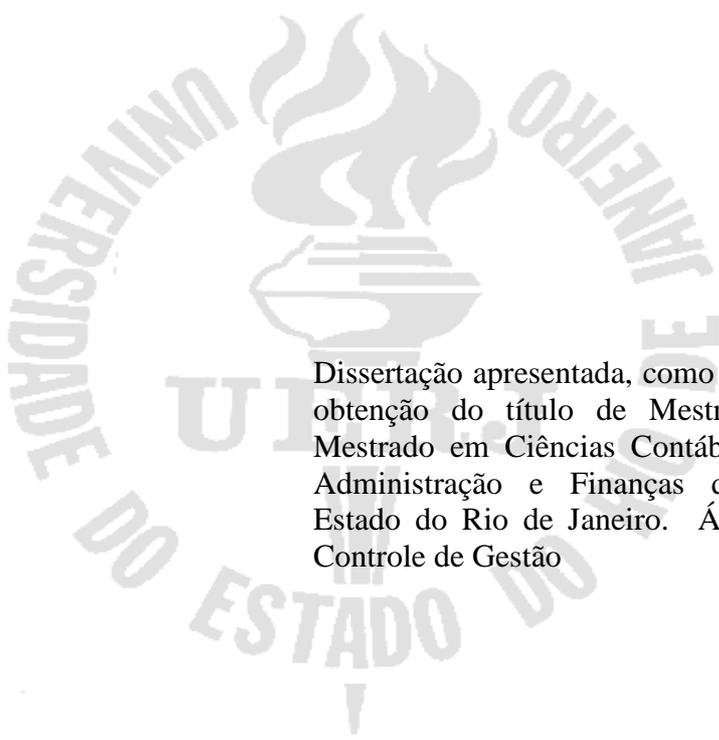
Adriane Fagundes Sacramento da Silva

Consideração do elemento cultural no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras

Rio de Janeiro
2010

Adriane Fagundes Sacramento da Silva

Consideração do elemento cultural no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Orientador: Josir Simeone Gomes, D. Sc.

Rio de Janeiro
2010

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

S586	<p>Silva, Adriane Fagundes Sacramento da Consideração do elemento cultural no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras / Adriane Fagundes Sacramento da Silva. – 2010. 164f.</p> <p>Orientador : Josir Simeone Gomes. Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças. Bibliografia: f.147-155.</p> <p>1. Gestão de empresas-Cultura-Teses.I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças.III.Título.</p> <p>CDU 658:008</p>
------	--

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Adriane Fagundes Sacramento da Silva

Consideração do elemento cultural no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Aprovado em _____

Banca Examinadora: _____

Professor Doutor Josir Simeone Gomes (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças (UERJ)

Professor LD. Lino Martins da Silva
Faculdade de Administração e Finanças (UERJ)

Professora Doutora Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (UFRJ)

Rio de Janeiro
2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família: ao meu marido, aos meus pais e a minha irmã, pelo apoio e sustentação nesta fase da minha vida e principalmente pela credibilidade e incentivo depositados para que eu pudesse, sobretudo, realizar este grande objetivo, há tempos sonhados.

AGRADECIMENTOS

A essa “Força Maior” a quem chamamos Deus, que nos dá todas as condições para que possamos sempre realizar aquilo que desejamos, nos amparando nas dificuldades e fazendo-nos aprender um pouco mais a cada dia, a cada vivência.

Aos meus queridos pais, Antônio e Nazaré, que a tudo me ensinaram, com seus exemplos de vida, de luta, de fé, de dignidade. Por sempre me acolherem e me apoiarem nas decisões, e sobretudo, por demonstrarem seu amor, em pequenos gestos, grandes significados.

À minha irmã Denise, a quem seguramente posso chamar de “amiga”, uma grande amiga, que nem a distância conseguiu nos separar: pela sua dedicação e atenção, sempre procurando ajudar. Uma alma seguramente generosa.

Ao meu marido Lício, “companheiro”, sempre presente, dia após dia, soube vivenciar comigo todas as dificuldades, “segurando as pontas”, com paciência e muita perseverança, nesta etapa de grandes adaptações em minha vida. Por me incentivar, acreditar no meu talento e apostar no meu sucesso.

Ao meu orientador, prof. Josir Simeone Gomes, que foi o responsável pelo desenvolvimento deste trabalho, ao me trazer conhecimento de questões que há muito me intrigavam. Pela oportunidade de compreender um pouco melhor o complexo e interessante “jogo da cultura”.

Aos participantes da banca, professores Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca e Lino Martins da Silva, por terem me propiciado materiais de pesquisa e sugestões para a melhoria do trabalho, que muito contribuíram para chegar até aqui.

Aos colegas de classe, que me agradeceram com a sua presença nas salas de aula, nos “corredores do mestrado”, trocando experiências, propiciando bons diálogos, tornando os dias “mais leves”.

Aos demais professores do mestrado, a todos os funcionários da secretaria e da biblioteca do mestrado, sempre solícitos em colaborar.

Às empresas que participaram deste estudo, pela atenção dispensada nas entrevistas e principalmente por reconhecerem a importância da pesquisa nas organizações, para uma melhor integração e aperfeiçoamento do mundo acadêmico.

RESUMO

SILVA, Adriane Fagundes Sacramento da. **Consideração do elemento cultural no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras**, 2010. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Nas últimas décadas, pesquisadores como Geert Hofstede e Fons Trompenaars começaram a estudar o papel da cultura nacional no desenho do controle de gestão das organizações pressupondo que a cultura nacional configura-se como fator importante na administração das empresas. A assim chamada “corrente divergente” propôs analisar o impacto dessas diferenças sobre os estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e gestão de conflitos sob a premissa de que condições particulares, de maneira geral, demandam soluções específicas, que podem se tornar inadequadas se aplicadas em outros contextos. O presente estudo tem como objetivo identificar se o elemento cultural é considerado no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras. Para tanto, foi analisado o caso de duas organizações de controle acionário estrangeiro localizadas na cidade do Rio de Janeiro pertencentes às dimensões: alta distância hierárquica, coletivismo, feminino, alta fuga à incerteza, proposta por Hofstede. Os resultados obtidos para os casos analisados sugerem que alguns aspectos da cultura brasileira são preservados, mas em contrapartida, verifica-se uma transferência de práticas gerenciais desenvolvidas em países de culturas diversas que por consequência, geram alguns conflitos nas organizações.

Palavras-chave: Controle de Gestão. Cultura Nacional. Práticas Gerenciais.

ABSTRACT

In recent decades, researchers as Geert Hofstede and Fons Trompenaars began to study the role of national culture in the design of management control of organizations on the assumption that national culture appears as an important factor in managing the company. The so-called " divergent current " proposed to examine the impact of these differences on leadership styles, negotiation, people management, motivation and conflict management on the premise that the particular conditions, require specific solutions, which can become inadequate when applied in other contexts. This study aims to identify if the cultural element is considered in the design of management control of foreign companies. It was examined the case of two organizations of foreign share control located in Rio de Janeiro that belong to dimensions: high hierarchical distance, collectivism, feminine, high uncertainty control, proposed by Hofstede. The results obtained for the analyzed cases suggest that some aspects of Brazilian Culture are preserved, but on the other hand, there is a transfer of management practices developed in countries of different cultures that consequently generate some conflicts in organizations.

Keywords: Management Control. National Culture. Management Practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica: norma geral, família, escola e local de trabalho, política e idéias	39
Quadro 2 -	Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas: norma geral, família, escola, local de trabalho, política e idéias	43
Quadro 3 -	Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas. normas gerais, família, meio escolar, local de trabalho	46
Quadro 4 -	Diferenças-chave entre as sociedades de elevado e baixo controle de incerteza: norma geral, família, escola, trabalho, política e idéias	49
Quadro 5 -	Classificação dos países segundo as dimensões culturais de Hofstede	50
Quadro 6 -	Características empresariais conforme as dimensões de Hofstede	64
Quadro 7 -	Dimensões da cultura nacional: Hofstede e Trompenaars	70
Figura 1 -	Sistema de ação cultural brasileiro	72
Quadro 8 -	Principais Traços Culturais Brasileiros	83
Quadro 9 -	Classificação dos principais tipos de pesquisa	89
Quadro 10 -	Classificação das empresas estrangeiras do Rio de Janeiro conforme as dimensões de Hofstede	94
Quadro 11	Análise dos resultados: variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial	126
Quadro 12	Análise dos resultados: variáveis relacionadas aos elementos culturais	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IASB	<i>International Accounting Satandards Board</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IDH	Índice de Distância Hierárquica
GPO	Gestão por Objetivos
ICI	Índice de Controle da Incerteza
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
APO	Administração por Objetivos
SPE	Sociedade de Propósito Específico
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
EDF	Grupo Electricité de France
PMT	Plano de Médio Termo
DVA	Demonstrativo Valor Agregado
EBTDA	Lucro antes do juros, impostos, depreciação e amortização
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
MBA	<i>Master Business Administration</i>
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	11
1	REVISÃO DA LITERATURA	18
1.1	Abordagens sobre Controle Gerencial	18
1.2	Conceito de cultura nacional e cultura organizacional	25
1.3	As relações entre cultura nacional, cultura organizacional e sistemas de controle de gestão	30
1.4	Modelos Culturais	34
1.4.1	<u>Classificação dos países conforme as dimensões da cultura: modelo de Hofstede</u>	35
1.4.1.1	Grau de Distância Hierárquica	37
1.4.1.2	Grau de Individualismo/Coletivismo	39
1.4.1.3	Grau de Masculinidade/Feminilidade	43
1.4.1.4	Grau de Controle da Incerteza	46
1.4.1.5	Classificação dos países: escala Hofstede	50
1.4.2	<u>A pesquisa de Hofstede na América Latina – Tanure (2005)</u>	53
1.4.3	<u>A pesquisa de Bethlem (1999)</u>	57
1.4.3.1	Diferenças na dimensão distância de poder	58
1.4.3.2	Diferenças na dimensão individualismo X coletivismo	60
1.4.3.3	Diferenças devidas à dimensão masculino-feminino	61
1.4.3.4	Diferenças em função da fuga à incerteza	63
1.4.4	<u>A pesquisa de Trompenaars (1994)</u>	65
1.4.4.1	Relacionamento com as pessoas	65
1.4.4.2	Atitudes em relação ao tempo	68
1.4.4.3	Atitudes em relação ao ambiente	69
1.4.5	<u>Resumo: Comparação entre as dimensões de valores culturais de Hofstede e Trompenaars</u>	70
1.5	Caracterização da Cultura Brasileira	71
1.5.1	<u>A pesquisa de Tanure e Prates (1996)</u>	71
1.5.1.1	Concentração de poder	73
1.5.1.2	Personalismo	73
1.5.1.3	Postura de espectador	76
1.5.1.4	Evitar conflito	77
1.5.2	<u>Impacto dos traços culturais no sistema de controle de gestão brasileiro</u>	78
1.5.3	<u>O modelo de “ação cultural brasileiro” revisitado – Tanure (2005)</u>	81
1.5.4	<u>Resumo: Principais traços culturais brasileiros</u>	83
1.6	Consideração da cultura no desenho do controle de gestão em ambiente internacionalizado	85
2	METODOLOGIA	89
2.1	Tipo de pesquisa	89
2.2	Escolha do paradigma e da metodologia de pesquisa	90
2.3	Determinação do universo e da amostra e as dificuldades encontradas	92
2.4	Coleta e tratamento dos dados	95
2.5	Variáveis da Pesquisa	99

3	ESTUDO DE CASO	103
3.1	A Empresa A	103
3.1.1	<u>Objeto e histórico da empresa</u>	103
3.1.2	<u>Desenho da estrutura organizacional</u>	104
3.1.3	<u>Definição e comunicação dos objetivos e metas organizacionais</u>	105
3.1.4	<u>Instrumentos de controle gerencial e alguns aspectos contábeis</u>	106
3.1.5	<u>Relacionamento hierárquico</u>	107
3.1.6	<u>Gestão de pessoas</u>	108
3.1.6.1	Sobre as contratações, demissões, promoções e treinamento	108
3.1.6.2	Sobre as avaliações de desempenho e incentivos	110
3.1.6.3	Sobre o clima organizacional	111
3.1.7	<u>O perfil dos funcionários</u>	113
3.1.8	<u>O sistema normativo</u>	114
3.1.9	<u>Sobre a cultura brasileira</u>	115
3.2	A Empresa B	116
3.2.1	<u>Objeto e histórico da empresa</u>	116
3.2.2	<u>Desenho da estrutura organizacional</u>	116
3.2.3	<u>Definição e comunicação dos objetivos e metas organizacionais</u>	117
3.2.4	<u>Instrumentos de controle gerencial e alguns aspectos contábeis</u>	118
3.2.5	<u>Relacionamento hierárquico</u>	119
3.2.6	<u>Gestão de pessoas</u>	120
3.2.6.1	Sobre as contratações, demissões, promoções e treinamento	120
3.2.6.2	Sobre as avaliações de desempenho e incentivos	121
3.2.6.3	Sobre o clima organizacional	122
3.2.7	<u>O perfil dos funcionários</u>	123
3.2.8	<u>O sistema normativo</u>	124
3.2.9	<u>Sobre a cultura brasileira</u>	125
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	126
4.1	Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial	126
4.2	Variáveis relacionadas aos elementos culturais no desenho do controle de gestão	129
4.2.1	<u>Relacionamento hierárquico</u>	130
4.2.2	<u>Gestão de pessoas</u>	132
4.2.3	<u>Perfil dos funcionários</u>	137
4.2.4	<u>Controle da incerteza</u>	139
4.2.5	<u>Elementos da cultura brasileira</u>	140
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	142
	REFERÊNCIAS	147
	ANEXO A – Carta de Apresentação	156
	ANEXO B – Roteiro de Entrevista	157
	ANEXO C – Pesquisa de Clima Organizacional – Empresa A	164

INTRODUÇÃO

A globalização, fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de ampliar os mercados globalmente em virtude da saturação dos mercados internos, tem impacto no crescimento e na formatação dos negócios, na medida em que o mundo de hoje, exige novas capacitações.

A globalização intensifica o processo de internacionalização das empresas, com a conseqüente concentração do poder em mega-empresas e integração comercial entre os países. Conforme menciona Tanure (2005), as tradicionais fontes de vantagem competitiva, tais como baixo custo, tecnologia ou acesso ao capital continuam sendo condições necessárias, mas não mais suficientes para garantir o sucesso. Uma das competências requeridas é a atuação em diferentes países, o que demanda habilidades específicas que têm como pressuposto o conhecimento do próprio estilo de gestão.

Neste contexto, a corrida para penetrar nos mercados mundiais tem sido substituída pela corrida para aprender com o mundo. Com o desenvolvimento da economia global do conhecimento, começa a se esgotar a tradicional fonte da vantagem estratégica das empresas multinacionais. Ao mesmo tempo, a possibilidade de mover capitais, mercadorias, componentes, produtos acabados, pessoas e informação eficiente pelo mundo, torna-se apenas uma chave de paridade no jogo global. (SANTOS, 2006).

Nesse quadro de profunda transição, grandes são os questionamentos à respeito dos fatores que devem ser enfatizados com vistas à obtenção de um desempenho organizacional superior. Entre tantos fatores, têm sido amplas as discussões sobre o significado ou o impacto da cultura de determinado país (cultura nacional) nos negócios.

Várias são as opiniões à respeito, e dentre elas, destacam-se as correntes convergente, divergente e convergente-divergente. A corrente convergente acredita que a globalização contribui para se construir uma cultura comum entre países ou regiões e que o modelo gerencial poderia ser universal. A chamada corrente divergente acentua as diferenças de estilos gerenciais entre países e regiões e analisa o impacto dessas diferenças. Uma terceira linha, a corrente convergente-divergente, admite a coexistência dos princípios da convergência e da divergência nas organizações, postulando que as diferenças entre países e regiões são mais evidentes nas dimensões organizacionais influenciadas por valores, ao passo que dimensões como a estrutura da empresa, não sofreriam tanta influência da cultura do país, sendo mais permeáveis a práticas universais. (TANURE, 2005).

Ainda que as correntes tenham distintos conceitos a respeito da influência da cultura nos negócios, as organizações reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, mas depende, fundamentalmente, das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos e formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. Autores como Alves (1997) questionam a existência de uma relação direta entre a *performance* de uma organização e sua cultura e a comprovação de que a cultura organizacional “carrega” muito da cultura nacional, demandaria uma compreensão das “raízes” como ponto crucial no gerenciamento das organizações.

Em resumo, a internacionalização das organizações possui uma dimensão objetiva que é compatível com métodos, práticas e ferramentas da qual fazem parte, dentre outros, os assuntos estratégicos e; uma dimensão subjetiva, ligada aos assuntos culturais, que por consequência, relacionam-se às pessoas cujo trato é sempre mais complexo e demanda competência e sensibilidade para perceber os valores fundamentais das pessoas, suas motivações e os traços culturais que contribuem para modelar seus comportamentos. Conforme mencionado por Hofstede (1997), a globalização dos negócios não leva à globalização das mentes: ao contrário, só pode ser bem sucedida se levar em conta os diferentes caminhos pelos quais as mentes e as sociedades humanas funcionam.

Este é, portanto, um dos paradoxos que desafiam as organizações, no qual é preciso ser global e ao mesmo tempo local, preservar práticas, valorizar a própria cultura e respeitar a do outro, ora convergindo, ora divergindo. O sucesso das empresas depende da capacidade de seus líderes de lidar com instâncias aparentemente antagônicas e harmonizá-las, encarando as diferenças entre culturas e pessoas não como empecilhos, mas como oportunidades para elevar a *performance* empresarial a níveis nunca antes sonhados. (TANURE; DUARTE, 2006).

Autores como Aguzzoli *et al* (2006) e Tanure e Duarte (2006), entendem que, tratando-se de empresas multinacionais, torna-se necessário, adaptar as práticas de gestão de pessoas à realidade do país em que se estabelece, pois o êxito desta depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal. Assim, a área de Gestão de Pessoas tem expandido e vem se tornando mais ligada à necessidade estratégica dos negócios organizacionais. Torna-se necessário saber conviver com paradoxos e gerenciar conflitos que naturalmente surgem entre unidades geográficas e de negócios, fazendo parte do conjunto de competências requerido. É preciso ainda, saber gerenciar processos de mudança e construir

cenários mais amplos, em busca de aprendizado sobre potenciais mercados e competidores, novas tecnologias, novos mercados, recursos humanos e financeiros. Os subsistemas da área de Gestão de Pessoas devem estar adaptados à realidade (cultural, legislativa, política e econômica) encontrada no país onde a empresa pretende desenvolver suas atividades, no intuito de que o processo de internacionalização tenha êxito e consiga otimizar resultados.

Cabe mencionar que em alguma medida, estas questões serão levadas em conta, em menor ou maior proporção, conforme a relação estabelecida entre a matriz e subsidiária, sendo que o grau de controle estabelecido entre a sede e a filial será determinado pela primeira. (QUINTANILLA, 2002 *apud* AGUZZOLI *et al*, 2006). A gestão e estratégia de internacionalização da matriz, as características de seu país de origem e os contextos geográficos do país de origem e do país de operações e quais os recursos disponíveis e requisitos necessários na sede e em suas filiais impactam e são impactados pelo modelo de gestão de pessoas adotado pelas multinacionais.

CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil, as primeiras subsidiárias de multinacionais datam do início do século, como é o caso da Rhodia (1919), da Ford (1921) e da General Motors (1925). (FLEURY; FLEURY, 2006). No entanto, em sua maioria, as multinacionais americanas chegaram ao Brasil, no pós-guerra, o que coincide com o período inicial de forte expansão internacional do capitalismo americano.

Segundo Doellinger e Cavalcanti (1975), a expansão das multinacionais no Brasil, é explicada pela teoria do “ciclo do produto”. A característica fundamental desta teoria é a procura e a preservação de mercados, e por essa razão, os investimentos voltam-se essencialmente para os mercados internos. Pressupõe que a decisão de transferir parte da produção para outros mercados assume, em geral, caráter mais defensivo, uma vez que não investir pode significar a virtual exclusão do mercado. As considerações quanto a custos e padrões de eficiência têm reduzida influência nas decisões de investir.

Conforme os autores, mesmo constituindo área marginal para a operação dessas empresas, o Brasil reuniu todas as condições favoráveis à industrialização, apenas diferenciando-se dos mercados dos países europeus, do ponto de vista das multinacionais, pela existência de *gaps* tecnológicos mais amplos, criando a necessidade de forte

protecionismo a essas “indústrias nascentes”. Contudo, concluem que as tarifas não são condição necessária nem suficiente aos investimentos das multinacionais, muito embora restrinjam as exportações das matrizes e se constituem em fator de grande importância.

Rocha (2000) reforça o exposto, ao argumentar que com a política de substituição de importações e as conseqüentes barreiras ao livre comércio, propiciaram às empresas multinacionais, aqui já estabelecidas, terreno fértil para sua expansão, uma vez que estavam protegidas da concorrência de produtos importados. As crescentes dificuldades econômicas brasileiras, a partir do início da década de 80, não se mostravam convidativas para novos entrantes, o que garantiu, em alguns casos, uma reserva de mercado a algumas empresas multinacionais em setores altamente oligopolizados, como foi o caso da indústria automobilística.

Cabe mencionar (DOELLINGER; CAVALCANTI, 1975) que a industrialização, ao se dirigir para os setores modernos da indústria de transformação, ocorreu com o aumento de participação dos investimentos estrangeiros. Na década de 50, além dos Estados Unidos, predominavam como países originários de empresas estrangeiras, o Canadá, a Inglaterra e a França, às quais associa-se investimentos concentrados nos setores de utilidade pública, transporte, comércio, finanças e mineração.

Porém, Rocha (2000) faz uma consideração à respeito, ao afirmar que além de ampliar mercados para seus produtos existentes, ocorreram também outras motivações para a instalação das multinacionais como a integração, que objetivava garantir o fornecimento de matérias-primas e beneficiar-se de incentivos governamentais, dentre outros.

Por volta da década de 80, as empresas estatais, que por várias décadas representaram a única possibilidade de fazer frente ao poderio das multinacionais, entraram em um processo “falimentar”, visto não haver recursos para os investimentos cada vez mais necessários ao desempenho das mesmas. As empresas estatais ficaram estagnadas, ocorrendo perda acentuada de competitividade e deterioração dos serviços públicos. Neste cenário, na década de 90, iniciava-se o processo de encolhimento da máquina estatal e um amplo programa de privatizações, considerada uma das principais formas de atrair investimentos estrangeiros para o país. (ROCHA, 2000).

Atualmente, tomando como base a publicação da Revista Exame (“Maiores e Melhores”, edição especial de julho de 2009), no *ranking* das 500 maiores empresas no Brasil, configura 182 empresas de capital acionário estrangeiro, o que representa cerca de 40% do total.

JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

A maneira como as organizações funcionam em uma sociedade é uma parte tão importante da história e da cultura daquela sociedade quanto seus costumes familiares, seus sistemas educacionais, suas práticas religiosas e seu governo, para mencionarmos apenas alguns aspectos.

Conforme mencionado, cerca de 40% das 500 maiores empresas no Brasil (em termos de vendas), pertencem a empresas de capital acionário estrangeiro. Ainda com base nesta mesma fonte de informação (Revista Exame), e considerando aquelas empresas que informaram o número de empregados (131 empresas), estas empregam cerca de um milhão de profissionais, o que consubstancia um montante considerável de trabalhadores no Brasil.

Várias nacionalidades integram as empresas em questão e isto favorece a adoção de algumas práticas que são efetivas na sede da empresa, mas por outro lado, podem ser ineficientes em alguns países de operação. Tanure (2005) cita o exemplo de fracasso da aquisição estrangeira da Rhodia, empresa francesa do setor químico que enfrentou muitos problemas com suas operações nos Estados Unidos. Dificuldades de comunicação com as empresas adquiridas e disparidades entre a cultura gerencial americana e a francesa foram fatores que contribuíram para a falência.

Uma pesquisa feita recentemente com mais de cinco mil funcionários, em nove países, revelou que os brasileiros são os que mais levam o conflito para o lado pessoal, misturando-o com o lado profissional e isso pode acabar por comprometer o rendimento da empresa e toda uma equipe. (divulgação Jornal Hoje, em 19 de outubro de 2009).

A pesquisa também revelou que os brasileiros são os que têm convívio maior com os colegas de trabalho fora do ambiente se comparado aos demais países, o que acaba por gerar um clima de afetividade. Por outro lado e também por consequência, os conflitos emergem no lado pessoal.

O exemplo retrata uma dentre várias características do povo e da cultura brasileira, que se negligenciadas, podem acarretar conflitos para a organização com um todo. Nesta mesma reportagem, especialistas no assunto sugerem que as empresas devem investir em treinamentos para conseguir tirar o melhor proveito durante um conflito. Da mesma forma, sugere que o chefe tem a responsabilidade de ajudar a chegar a um acordo, mediar uma conversa, encontrar uma solução e aproveitar as oportunidades que porventura, surjam das próprias condições adversas.

Todas estas questões devem ser levadas em conta no desenho do controle de gestão. No entanto, especialmente quando se trata de empresas multinacionais, estas podem enfrentar algumas dificuldades. Aguzzoli *et al* (2006) argumentam que algumas subsidiárias apresentam alta rotatividade dos empregados locais; atrito e falha na comunicação entre os funcionários nativos e os trabalhadores expatriados; insatisfação dos empregados; e em alguns casos, percebe-se a dificuldade da matriz em atrair trabalhadores locais qualificados, devido ao menor reconhecimento da cultura do país em questão.

Da mesma forma, não se deve negligenciar o processo de transferência de profissionais para outros países. Atualmente, várias empresas entendem que para um profissional ascender em sua carreira e se qualificar totalmente, deve passar por experiências profissionais em outros países, vivenciar outras culturas. Por outro lado, Hofstede (1997, p. 261) menciona que “... um gestor expatriado, que não tenha tato ao nível cultural, pode causar prejuízos que só serão evidentes depois da sua missão e cujo custo pode ultrapassar largamente o custo direto da sua expatriação.”

Em suma, as organizações devem se modificar e se harmonizar de acordo com as características e condições do ambiente em que estão inseridas, pois esta é uma variável que interage com a organização influenciando a sua estrutura organizacional e o seu controle gerencial. Contextos culturais específicos são fontes de vantagens competitivas para o desenvolvimento de estratégias vencedoras e a falta de compreensão sobre a importância da cultura no desenvolvimento, na implantação ou utilização de um sistema de controle pode gerar comportamentos imprevisíveis e incongruentes com os objetivos organizacionais, causando efeitos disfuncionais e incompatíveis com os valores internos ou com a cultura abrangente. Com isso, os sistemas de controle de gestão precisam ser flexíveis e torna-se um desafio transferi-lo para outros países ou redesenhar os seus sistemas para se adaptar às características culturais dos países estrangeiros.

OBJETIVO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O propósito desta pesquisa foi identificar se as características da cultura nacional são consideradas no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras, usando um método fenomenológico a partir de estudos de caso em duas empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro.

Como empresa estrangeira entende-se aquela em que o controle acionário pertence a um país estrangeiro.

A descrição da metodologia utilizada será detalhada no capítulo 2 – Metodologia.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 destina-se à revisão de literatura, abordando em um primeiro momento, os conceitos sobre controle gerencial, culturas (nacional e organizacional) e a interrelação entre os mesmos. Nas seções seguintes, estão destacadas as características da cultura nacional, com destaque para a cultura brasileira, baseando-se nos principais pesquisadores que versam sobre o tema.

O capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo: o tipo de pesquisa; a escolha do paradigma e da metodologia de pesquisa; a determinação do universo e da amostra, bem como foram detalhadas as dificuldades encontradas neste processo; a coleta, o tratamento dos dados e a definição das variáveis da pesquisa e; as limitações da pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a descrição das empresas estrangeiras selecionadas para o estudo de caso através da explanação da história de sua instalação no Brasil, sobre o funcionamento do sistema de controle gerencial e sobre a percepção dos aspectos culturais brasileiros e sua consideração no desenho do controle de gestão.

No capítulo 4, foram realizadas as análises dos resultados obtidos através das entrevistas, correlacionadas às variáveis de pesquisa definidas no capítulo 2. Essa análise visou atender e responder ao objetivo da pesquisa.

Por último, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo baseadas na revisão da literatura sobre o tema em questão, além de apresentar algumas sugestões para pesquisas futuras.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Para proporcionar uma melhor compreensão do referencial teórico, este capítulo está subdividido em seis seções: a primeira seção apresenta o conceito e as abordagens sobre controle gerencial; a segunda seção esclarece os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional, para na terceira seção discorrer sobre as inter-relações entre controle gerencial e culturas nacional e organizacional. A quarta e quinta seções deste capítulo apresentam o cerne desta pesquisa que são as dimensões e características da cultura nacional e como os pesquisadores de maior relevância da literatura, classificaram os países segundo estes elementos. Particularmente, na quinta seção, estão detalhadas as principais características da cultura brasileira e seus reflexos nas organizações. Na sexta e última seção, é abordada a influência da cultura nos sistemas de controle de gestão em um ambiente internacionalizado.

1.1 - Abordagens sobre Controle Gerencial

Para Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que sigam às estratégias adotadas. Este processo inclui várias atividades, como planejar o que a organização deve fazer, coordenar as atividades de várias partes da organização, comunicar e avaliar a informação, de forma a posicionar-se sobre qual decisão deve ser tomada e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. No entanto, apesar de sistemático, o processo de controle gerencial não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos. Tal fato justifica-se pela existência dos objetivos pessoais dos executivos e membros da organização, que apresentam como problema principal, a necessidade de induzir os indivíduos a atuarem de maneira tal, que ao procurarem seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização¹. Desta forma, é alcançada a chamada congruência de objetivos, fazendo com que os objetivos individuais do pessoal da organização sejam consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível.

¹ Autores como Anthony e Govindarajan (2002) referem-se aos “objetivos da organização”. Essa expressão deve ser traduzida para os “objetivos traçados pelos dirigentes da organização”.

Esta abordagem vai de encontro ao que preconiza a Teoria da Agência. Segundo Klann *et al* (2009), esta rompe com o paradigma da teoria econômica clássica (modelos de atuação empresariais racionais, otimização do lucro econômico, inexistência de conflitos de gestão face ao gestor ser o principal acionista), ao afirmar que podem ocorrer conflitos entre os vários interessados nas atividades da empresa. Com o surgimento da corporação moderna, com a propriedade separada da gestão, tem-se o início dos conflitos de interesses entre acionistas e administradores das organizações.

O conflito de agência nasce da divergência entre principal e agente, visto que os interesses dos acionistas são bastante diferentes dos interesses dos administradores da empresa e das outras classes de participantes. O problema de agência ocorre quando o agente, que deveria agir sempre no melhor interesse do principal (razão pela qual é contratado), age de acordo com seus interesses, maximizando sua utilidade pessoal. Isto porque cada grupo de interessados na empresa possui uma classe distinta de aspirações. (KLANN *et al*, 2009, p. 5).

Para contornar o conflito estabelecido, a literatura tem-se voltado para a análise de como um indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal. Conforme Klann *et al* (2009), para minimizar esses conflitos, devem ser criados mecanismos (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. Assim incorre-se em custos de agência, que incluem custos de monitoramento pelo principal, custos de comprometimento do agente e perda. Os custos de agência constituem uma parte importante da economia de custos de transação e as organizações devem ajudar a resolver tais problemas, os quais são construídos, em grande parte, dos conflitos existentes entre administradores e acionistas, (controle *versus* propriedade). Os administradores (que detêm o controle) desejam reter lucros, em contrapartida os acionistas (que detêm a propriedade) desejam que os lucros sejam distribuídos.

O controle gerencial pode ser entendido como o processo de guiar organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças. O controle gerencial é um dos elementos do processo de estratégia das organizações, mais especificamente, representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias, auxiliando a administração a conduzir a organização na direção de seus objetivos, devendo-se concentrar principalmente na execução da estratégia, que é diferente de organização para organização. Para tal, os sistemas de controle devem ter uma preocupação constante na definição de comportamentos adequados à estratégia definida,

objetivando assegurar que estas sejam seguidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos. (AGUIAR; FREZATTI, 2007; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Devido à crescente instabilidade e imprevisibilidade do contexto social e competitivo, é necessário criar mecanismos que facilitem a antecipação e a adaptação às mudanças. O caráter estratégico deve orientar o desenho do sistema de controle, facilitando a adaptação estratégica da organização em seu contexto social, referente ao desenho de instrumentos e exercícios de ações que estão orientados à manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização. Para tanto, a geração de informação acerca do contexto social e competitivo e particularmente da concorrência, devem ter como objetivo antecipar as mudanças que podem ocorrer. As tipologias de informação (não estruturada, formalizada, intuitiva, informal, financeira ou não financeira) irão se adequar ao tipo e dimensão da organização, à profissionalização e estilo da equipe diretiva e ao contexto sócio-cultural experimentado. (GOMES; SALAS, 2001).

Isto quer dizer que a informação (formalizada), normalmente estruturada em relatórios, deverá atender às necessidades de informações específicas dos diferentes colaboradores da organização (*stakeholders*), sejam eles dirigentes, empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, sindicatos. Em suma, os sistemas de informação são um dos elementos dos sistemas de controle gerencial que, como já dito anteriormente, influenciam o comportamento das pessoas, devendo fazê-las de maneira congruente, direcionada aos objetivos de cada um dos colaboradores da organização.

Walter, Cruz e Espejo (2009), mencionam que o processo de desenvolvimento de estratégias ocorre por meio das seis dimensões conforme a abordagem de Bailey e Avery (1998). As seis dimensões destacadas pelos autores são denominadas de planejamento, incremental, cultural, política, comando e escolha imposta.

Destaca-se a dimensão *cultural* – como parte fundamental para a compreensão deste trabalho – na qual a estratégia é dirigida e guiada por aspectos culturais e pela cultura das organizações, bem como pelas suposições e convicções partilhadas por seus membros. O “modo de fazer as coisas” da organização impacta na direção estratégica que evolui conforme um conjunto de suposições compartilhadas que existem na organização. Estas suposições baseiam-se na experiência e na história da organização que guiam ações estratégicas, de forma que a estratégia não ajustada com a cultura da organização encontra resistência.

Neste ponto, cabe um parênteses, face ao momento atual vivido de mudanças na legislação contábil em virtude das exigências internacionais de harmonização das práticas contábeis. Conforme assinalado por Ernst & Young e Fipecafi (2009), de modo geral, no

Brasil a cultura normativa que prevalece é a do *rules-oriented*, com origem na tradição do Direito Romano, enquanto as normas do IASB (*International Accounting Standards Board*) podem ser consideradas *principles-oriented*.

No sistemas *rules-oriented*, as regras são detalhadas, servindo como uma orientação para suas aplicações. Esse detalhamento exige constante atualização, dadas as mudanças e a evolução do ambiente econômico e legal, que de uma certa forma, limita o profissional a verificar se as normas são praticadas, ao invés de se importar em assegurar que os usuários de fato sejam bem informados sobre a realidade econômica.

Por outro lado, as normas do IASB (*principles-oriented*) trazem definições e regras mais amplas que se aplicam às mais variadas situações, mas sem especificar o tratamento dispensável a cada uma delas, o que por sua vez, pode levar à necessidade de interpretação para a aplicação às diversas situações e abrir margem à discricionariedade do responsável pela elaboração da informação.

Assim, uma das dificuldades que podem surgir com a adoção do IFRS (*International Financial Reporting Standards*) é justamente a mudança radical de um ambiente *rules-oriented* para um ambiente *principles-oriented*, em que há necessidade de interpretação para a determinação do procedimento a ser aplicável a cada situação, o que não é característica da cultura brasileira. Em função disso, essa mudança pode trazer um choque imediato quando da implantação da norma, levando a uma inadequada compreensão e sentimento momentâneo de ausência de orientações adequadas para as mais variadas operações e situações possíveis (ERNST & YOUNG; FIPECAFI, 2009). Neste sentido, o sistema de controle de gestão deve atuar estrategicamente no sentido de preparar os colaboradores da organização, envolvidos nas mudanças, para receberem e se adequarem às novas características da legislação.

Para Walter, Cruz e Espejo (2009), necessário se faz considerar o ambiente na qual a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, evidenciando o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas.

Ressaltam que mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência, a organização se estrutura e define as estratégias de ação, visando a atender seus interesses, que em última análise, definirá o seu posicionamento estratégico em decorrência de pressões contextuais. Os padrões de concorrência e padrões institucionais devem ser conciliados, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes. A sobrevivência organizacional depende da habilidade da empresa em interagir com o ambiente de forma bem sucedida, sendo que essa relação deve ser alimentada permanentemente.

O contexto ambiental também pode ser definido em termos de ambiente técnico e ambiente institucional. No ambiente técnico, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca. Já no ambiente institucional, componentes sócio-culturais ganham importância. Este ambiente caracteriza-se pela existência de regras e exigências sociais às quais as organizações necessitam se ajustar para alcançarem legitimidade e apoio contextual. (WALTER; CRUZ; ESPEJO, 2009).

Enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas. Tanto o ambiente técnico quanto o institucional podem ser visualizados na perspectiva de diferentes níveis de análise: local, regional, nacional e internacional, permitindo a compreensão do contexto ambiental de referência da organização: aquele contexto que melhor se adequa aos esquemas interpretativos dos seus dirigentes. Um contexto de referência mais restrito pode levar o estrategista a certa miopia estratégica, ignorando pressões e ameaças provenientes de contextos mais amplos de organizações.

Gomes e Salas (2001) reforçam o argumento anterior ao considerar que o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma.

Para tanto, consideram imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a atuação das diferentes pessoas ou grupos a responderem aos desafios do contexto social e competitivo, de forma oportuna e guardando coerência com as diretrizes estabelecidas. A atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração.

A esse respeito, Aguiar, Rezende e Frezatti (2007) tecem um importante comentário à luz da obra de Foucault, sobre as relações no processo de trabalho. Considera que um capitalista contrata um trabalhador - que possui potencial de trabalho - e, para garantir a lucratividade da produção, deve organizar condições sob as quais o trabalho é desempenhado, a fim de obter vantagem máxima, de forma a proporcionar ao trabalhador, transformar seu potencial de trabalho em trabalho de fato. Isso por meio dos controles organizacionais sobre os indivíduos.

Sob o argumento exposto, Aguiar e Frezatti (2007) questionam sobre a existência de uma melhor maneira de estruturar um sistema de controle gerencial tendo em vista o seu papel organizacional. Conforme citado pelos autores, desde que a literatura de controle gerencial

passou a aceitar que não existe uma estrutura de sistema de controle gerencial que possa ser igualmente útil (ou apropriada) para organizações atuando em diferentes contextos, pesquisas empíricas procuraram investigar os principais fatores que determinam a escolha apropriada da estrutura do sistema de controle gerencial.

Para tal, uma das tendências em identificar e analisar a estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial é a análise do seu relacionamento com o desempenho organizacional, considerando-se como uma estrutura apropriada, aquela que está associada com maior desempenho organizacional relacionada às variáveis contingentes como ambiente, tecnologia, estratégia, dentre outros. (AGUIAR; FREZATTI, 2007).

Para cumprir com seu papel organizacional, um sistema de controle gerencial necessita de informações que são obtidas através de diferentes mecanismos de controle, tais como, controle de ação ou comportamental, controle cultural ou social e controle de resultados. (OUCHI, 1979; MINTZBERG, 1979; DRURY, 2004 *apud* AGUIAR; FREZATTI, 2007). Enfatizando o controle cultural, estes permitem o monitoramento mútuo entre os diversos atores organizacionais através de normas e valores de grupo.

Reforçando o exposto, Gomes e Salas (2001) entendem que 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 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, sendo que esta e o contexto social do país são variáveis que desempenham um papel no comportamento individual e organizacional dos funcionários.

A correlação e consideração de todos estes aspectos no desenho de um sistema de controle gerencial é decisivo para a implementação das estratégias em congruência com os objetivos definidos pela organização. Gomes e Salas (2001, p.53), argumentam:

As características de um sistema de controle dependerá das características de uma organização e de seu contexto social. (...) Só faz sentido discutir controle dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular.

Estes autores preconizam que as organizações atuais enfrentam um grau cada vez maior de incerteza sobre seu futuro. De um lado, encontram-se em um contexto social com um quadro de mudanças contínuas e imprevisíveis e com crescente hostilidade e pressão por parte da concorrência. Por outro lado, as organizações estão desenvolvendo atividades cada

vez mais complexas em função da maior dimensão, descentralização e dispersão geográfica das diferentes unidades organizacionais. Todo este estado de coisas tem impactado de forma significativa o funcionamento das organizações e em particular os sistemas de controle. As organizações devem então estar atentas a este contexto social, ao acirramento da concorrência buscando sempre por oportunidades, principalmente em momentos de crise. Uma empresa que possui um bom sistema de controle gerencial, provavelmente estará muito mais apta a enfrentar todos estes desafios.

De acordo com Alves (1997), a capacidade de adaptação da empresa contemporânea ao acelerado ritmo de transformações em seu ambiente operacional, é, sobretudo, uma questão de sobrevivência e condição de permanência em um mercado crescentemente globalizado e competitivo. Nesse sentido, é questão relevante observar alguns requisitos básicos para o revigoramento da empresa. O autor tem a opinião que uma cultura organizacional forte, mais freqüentemente encontrada em empresas maiores e mais antigas, tende a limitar o espaço de evolução cultural e a restringir oportunidades de transformações. Traços de isolamento, culto ao passado, com uma cultura organizacional voltada para a sua história de esplendor e que venera, com fervor os seus fundadores, podem levar à estagnação ou à decadência da organização, apresentando maiores dificuldades para mudar. O autor ainda considera que ainda que uma empresa tenha uma longa tradição de bom desempenho, precisa continuamente renovar sua energia gerencial, inclusive como um antídoto preventivo à sua deterioração.

Um sistema de controle pode promover o desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que permita a identificação de seus membros com a organização. Requer a existência de uma série de características, como elevada estabilidade de seus membros, determinada forma de dirigir a organização, condições de trabalho adequados, recursos materiais e humanos disponíveis, antiguidade da organização, dentre outros aspectos. O sistema de controle de gestão tem grande influência no alcance da identificação pessoal com a organização, a chamada *congruência de objetivos*. (GOMES; SALAS, 2001)

A exposição de Gomes e Salas (2001) relaciona-se à Teoria Institucional, uma dentre outras que surgiram como alternativa ao paradigma econômico, por volta da década de cinquenta. Isto porque até o final da década de quarenta, os sociólogos americanos não reconheciam as organizações como um fenômeno social distinto. A partir de então, estudos sobre inter-relações com base na linha sociológica se estabeleceram, despertando o interesse em pesquisas nas áreas da Ciência Política, Sociológica e Econômica, como elementos que propiciam conhecer a realidade social. (AGUIAR; GUERREIRO, 2007; MULLER; BEUREN, 2008).

Uma das idéias centrais que fundamenta a teoria institucional é que as instituições implicam historicidade e controle. Portanto, entender a institucionalização é entender como tipificações recíprocas de ações habituais foram construídas no curso de uma história compartilhada e como essa institucionalização implica um controle social.

Diante disso, a partir da teoria institucional, ao invés da preocupação se voltar para a explicação de escolhas contábeis em termos das informações divulgadas e o impacto dessas informações sobre o preço e o retorno das ações, a ênfase volta-se para o papel de sistemas de contabilidade gerencial como textos que são compostos de sinais e símbolos e que, se institucionalizados, podem ser utilizados como mecanismos de controle social.

A teoria institucional (MILLER, 1994 *apud* AGUIAR; GUERREIRO, 2007) fundamenta que a contabilidade (entende-se aqui como sistemas de controle gerencial, que são mais adequados para a pesquisa) não poderia e não deveria ser estudada como uma prática organizacional dissociada do contexto social e institucional no qual está inserida visto que as instituições implicam a historicidade e o controle.

Conforme Tanure e Prates (1996), a análise das organizações tem tido o suporte de várias teorias administrativas que alteram suas ênfases entre aspectos mais mecanicistas, mais comportamentais ou mais sociais. Em especial, estes autores propõem um enfoque cultural, circunscrita pelos limites estabelecidos pelo caráter cultural do ambiente em que atua. Esses limites, que podem ser vistos como restrições, devem também ser destacados como alavancas de ações e seguramente permitem um grau de liberdade razoável na ação administrativa. As ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar um estilo de conduzir as organizações. A partir de alguns elementos básicos, as ações combinam entre si e com intensidades diferentes, definem a cultura da própria organização, sendo, pois, a cultura nacional um componente importante, na formação da cultura organizacional.

1.2 Conceito de cultura nacional e cultura organizacional

Conforme Alves (1997) é difícil estabelecer uma única definição de cultura e as conceituações que proliferam com o correr do tempo apresentam variações de acordo com a finalidade ou natureza da pesquisa. O autor enfatiza que a cultura é um termo extraordinariamente importante para a Antropologia e outras ciências sociais. No entanto, a

maioria dos conceitos existentes entende cultura como um complexo padrão de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

A cultura também pode ser entendida, metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como o mais natural, atuando como fator de diferenciação social. Traz informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa lidar com o ambiente em que vive. “A cultura, enfim, orienta e constrói as alternativas humanas de ser e de estar, proporcionando as categorias pelas quais vemos o mundo e explicando as condições em que o percebemos”. (ALVES, 1997, p. 3)

Conforme Gomes e Salas (2001), muito embora o termo cultura já venha sendo utilizado há muito tempo em diversos estudos antropológicos e sociológicos foi somente a partir da década de setenta que ela começou a ganhar corpo, como assunto de pesquisa, na área de contabilidade de gestão.

Dentre estes conceitos, Gomes e Rocha (1996) citam um dos mais conhecidos e famosos conceitos de cultura da Antropologia Social oriundos de Edward Burnett Tylor (1871) que entende a cultura como um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. Outro importante conceito, porém um pouco mais moderno, provém de Clifford Geertz (1973) que a entende a partir de um parâmetro semiótico, visto ser o homem um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu (a cultura) e a sua análise, não representa uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa a procura do significado.

Gomes e Salas (2001, p. 35) definem cultura, em seu sentido amplo:

como um mecanismo de depuração (filtro) que reflete o meio ambiente e que, quando combinado com personalidade, estabelece premissas de ação e decisões para os indivíduos dentro de um determinado grupo cultural. Desta forma, é vista como uma das forças guiando a tomada de decisão, em um escopo muito mais abrangente do que o conceito de cultura organizacional que é referente e peculiar a uma determinada organização.

Hofstede (1997) considera que cada ser humano transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte é adquirida no decurso da infância, período de desenvolvimento mais suscetível à aprendizagem e assimilação.

Acrescenta ainda que, por analogia, a expressão programação mental - da mesma forma como os computadores são programados - pode ser utilizado para designar os processos adquiridos. O comportamento do ser humano é apenas predeterminado pelos seus programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas. Estas programações mentais iniciam-se na família e propagam-se nas demais esferas da vida: no bairro, na escola, no local de trabalho, na comunidade. Tais programações mentais são designadas como cultura.

Esta é denominada como um processo coletivo, visto ser partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida, definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. (HOFSTEDE, 1997, p, 19)

A cultura (nacional) como tal, é, pois, adquirida, não herdada. Provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes e deve ser distinguida, da natureza humana e da personalidade de cada um. De acordo com Hofstede (1997), a natureza humana constitui o que todos os seres humanos têm em comum, herdada através dos genes. A capacidade humana de sentir medo, raiva, amor, alegria tristeza, necessidade de contato com os outros, de jogo, de exercício, a capacidade de observar o meio e falar sobre isso com outros seres humanos, pertencem a este nível de programação mental. No entanto, o que cada um faz com estes sentimentos, a forma como os exprime, como relaciona as suas observações, é modificado pela cultura. Já a personalidade de um indivíduo, constitui o seu conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano e está fundado em traços que são em parte herdados com o código genético único e em parte adquiridos através da influência da programação coletiva (cultura) assim como através de experiências pessoais.

Hofstede (1997) define que a cultura se manifesta nos símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, ao passo que os valores representam as manifestações mais profundas; os heróis e os rituais situam-se em uma posição intermediária. Nesta classificação, os símbolos são as palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura; já os heróis representam pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento; os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura, realizadas para o seu próprio bem. Formas de cumprimentar ou

transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas constituem alguns exemplos. Já o núcleo da cultura é formada por valores, representando uma tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro.

Este autor considera que cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias em simultâneo, sendo assim, portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes níveis de cultura: um nível nacional, dependendo do país ao qual pertence; um nível correspondente à um grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico; um nível correspondente aos grupos dos dois sexos; um nível de geração, diferente entre avós, pais e filhos; um nível correspondente à origem social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida e; um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são aí socializados.

Utilizando-se de conceitos semelhantes, Tanure e Prates (1996) também consideram que a cultura não é geneticamente predeterminada, sendo resultado da invenção social, transmitida e apreendida somente através da interação, do processo de comunicação e do aprendizado.

Os autores complementam que as várias sociedades humanas encontram modos diferentes de fazer as mesmas coisas e esta construção única e peculiar impacta o processo de socialização. Este ocorre através da vivência das normas que são formadas e repassadas de geração em geração. No entanto, é do entendimento que ainda que este conceito induza a uma noção estática, a cultura é por si, dinâmica, visto ser o resultado de uma invenção social, dando-lhe a possibilidade de mudança ao longo dos anos. Verifica-se um processo recorrente e vivo, entre a sociedade e a cultura, em que seus membros agem e manifestam a cultura, que em dado tempo, lhes imprime um padrão de comportamento particular, mas que se transforma em função do funcionamento desta mesma sociedade ou de outras, numa perspectiva temporal mais longa.

Para Trompenaars (1994, p.6), “a cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas”. Toda cultura se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas.

Já a cultura organizacional é definida por Gomes e Salas (2001, p. 36), como “um conjunto de crenças básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, à medida que aprende a confrontar-se com sua necessidade de adaptação ao contexto social e de alcançar a integração interna.”

Conforme Hofstede (1997), a atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente. O termo cultura organizacional apareceu casualmente na literatura

inglesa pela primeira vez nos anos sessenta como sinônimo de clima. Pode ser definida como “...a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. (HOFSTEDE, 1997, p. 210)

Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) utilizam os conceitos de Schein (1989) sobre a cultura organizacional que diz que é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para ele é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis, que pode ser representadas por três camadas: artefatos e produtos (estruturas e processos organizacionais visíveis); normas e valores (estratégias, metas e filosofias); premissas básicas inconscientes (valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos).

Quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas nos valores existentes, mais facilmente as pessoas cumprem. Porém, naqueles casos em que as normas não têm eco nos valores predominantes, é gerada grande tensão. O orgulho das pessoas de pertencer à determinada empresa é maior quando as normas refletem os valores próprios do grupo. Quando isso não ocorre, o resultado pode ser a desintegração.

Complementando o conceito, Alves (1997) menciona que este conjunto de crenças, valores, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, são frequentemente personificados em heróis, difundidos na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

No entanto, a cultura da empresa deve ser vista como um conjunto de subculturas, múltiplas e integradas, e não como um sistema unitário e monolítico. As subculturas podem resultar de uma descentralização geográfica, ou serem causadas por uma divisão funcional do trabalho estabelecida para grupos com a mesma base ocupacional (Marketing, Finanças, Pessoal, Produção, etc). Elas também podem ter origem na diversidade etária, educacional, sexual, entre outras diferenças humanas.

1.3 As relações entre cultura nacional, cultura organizacional e sistemas de controle de gestão

Torna-se, neste momento, de fundamental importância, construir as relações existentes entre a cultura nacional e organizacional e o controle de gestão, alicerce do trabalho que ora se apresenta. Conforme bem assinalam Gomes e Rocha (1996, p. 6),

Conhecer a influência da cultura no desenho dos sistemas de controle gerencial é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Os sistemas de gestão devem estar adaptados e reagir adequadamente tanto em relação à cultura organizacional – plano cultural interno – quanto em relação ao meio ambiente – plano cultural externo. No primeiro sentido, o desenho e a utilização do sistema de controle da empresa deve espelhar valores, crenças, expectativas internas. No segundo sentido, deve estar apto para refletir positivamente o estado e as alterações dos cenários culturais de um determinado ambiente.

Os autores complementam que a falta de entendimento sobre o peso da cultura no desenho, implantação ou utilização de um sistema de controle, pode gerar problemas que variam de forma ou magnitude, segundo características da estrutura da empresa, da tecnologia, do meio ambiente e dos próprios valores já atuantes na organização, que são capazes de gerar comportamentos imprevisíveis e, por vezes, contrários à congruência de objetivos, como apregoa o papel principal dos sistemas de controle gerencial. Quando isso ocorre, a atuação do sistema de controle adotado acaba por agir num sentido incompatível com os valores internos ou com a cultura abrangente. Ao promover uma identificação coletiva, a cultura, o mais primário dos mecanismos de controle, pode complementar o controle gerencial, facilitando sua aceitação e utilização. Assim, é natural que um sistema de controle seja fortemente influenciado pelo estilo da cultura organizacional.

No entanto, é uma tarefa de extrema complexidade, equacionar um sistema de controle eficiente e interativo com os valores internos da empresa, de modo a gerar as melhores expectativas e motivações dos funcionários, oferecendo uma resposta adequada à cultura do meio ambiente. No entanto, conforme assinalam Paula e Staub (2006) em um dado momento, o debate sobre a relação entre cultura e práticas gerenciais e, em particular, sobre a influência da primeira sobre as últimas, foi inicialmente, determinado pela abordagem em que a gestão era vista como universal e, assim, não influenciada pela cultura e por ambientes nacionais.

Neste sentido, Freitas (1997) assinala que quando as organizações importam metodologias de análise de cultura organizacional, que não pressupõem a cultura nacional, esquecendo que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura

nacional, as estratégias e práticas gerenciais perdem sentido. Cada vez mais, é reconhecido que o sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, etc., mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos e estas formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização.

Tanure (2005) e Gomes e Rocha (1996) acreditam que as práticas de administração que encontram eco nos valores culturais nacionais parecem ser mais aptas a produzir comportamentos previsíveis, eficazes e de alto desempenho de forma que a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e organizacional geram melhor *performance*. Um sistema de controle pode promover uma cultura organizacional orientada para a eficácia e para resultados satisfatórios ou, ao contrário, a uma cultura direcionada para o controle burocrático e avessa à mudanças.

Autores como Freitas (1997. p. 41), defendem que a existência de relação direta entre a *performance* de uma organização e sua cultura, bem como a compreensão das “raízes”, se torna um ponto crucial no gerenciamento das organizações. “A cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização”.

Em linha com este argumento, Tanure e Duarte (2006) e Paula e Staub (2006) dizem que a caracterização de um sistema de negócios - estrutura organizacional e práticas gerenciais - têm como elementos definidores a história, a política econômica, os traços culturais e as condições sociais de cada país. O comportamento, os valores, as crenças, as percepções, atitudes e mitos, quando bem acolhidos pela organização, são reforçados e retransmitidos no seu cotidiano. O propósito é derivar as práticas organizacionais e gerenciais da história, da cultura e do ambiente socioeconômico e político-institucional do país.

A percepção do universo da cultura pode sinalizar sobre possibilidades, limites e impasses de se dispor de um único sistema de controle para lidar com as diferenças entre grupos sociais e complexos de valores. É fundamental entender o complexo jogo que se instaura entre culturas organizacionais e culturas abrangentes. É possível que se encontre situações de predominância de uma dada cultura organizacional sobre a cultura abrangente, em função, por exemplo, do espaço político, econômico ou social ocupado pela organização no país, comunidade ou região. No pólo oposto, uma determinada cultura abrangente, seja ela de porte nacional ou regional, pode alterar de modo significativo ou mesmo inviabilizar uma cultura organizacional. Deve-se perceber a cultura como um elemento abrangente – um

conjunto sistêmico de valores, crenças e normas – que se coloca além da cultura organizacional, que é referente e peculiar a uma dada organização. Neste sentido, a cultura pode estar em sintonia diferente ou mesmo contraditória com os subsistemas de valores desenvolvidos na esfera do trabalho. A cultura organizacional é extremamente importante na consideração adequada do elemento cultural para que o sistema de controle de gestão funcione bem, produzindo os resultados esperados. (GOMES; ROCHA, 1996).

Cultura nacional e cultura organizacional estão, portanto, inter-relacionadas. Por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum. Da mesma forma, a cultura de uma empresa de alta tecnologia nos Estados Unidos pode ser e, muito provavelmente, será diferente da cultura de empresas espanholas ou brasileiras. Conforme Hofstede (1997), ao nível nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas. Ao nível organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores. A diferença de equilíbrio/valores/práticas, pode ser explicada pelos diferentes lugares de socialização (aprendizagem) para os valores e práticas, visto que os valores são adquiridos precocemente na vida. Já as práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no lugar de trabalho, onde a maioria das pessoas entra na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados.

No entanto, Gomes e Rocha (1996) ponderam sobre a existência de subculturas dentro de cada organização, por vezes ligadas a diferentes unidades e grupos de poder, que se caracterizam por possuir diferentes valores, objetivos, preferências e comportamentos. Quando o tamanho da organização começa a se ampliar, as diferenças tornam-se mais significativas. Entre o sistema de valores compartilhado por um departamento comercial, um departamento de P&D ou de contabilidade, existem diferenças muito grandes, como consequência das diferenças que devem existir em sua gestão e na forma de ver o negócio.

Existe uma necessidade importante de adequação entre os sistemas de controle gerencial como sinalizadores do universo simbólico esperado e os valores que estão presentes na cultura organizacional. Isto é o que normalmente ocorre, por exemplo, no desenho de um sistema de controle baseado em incentivos e bônus financeiros, onde a expectativa poderia ser, como exemplo, a realização profissional através de reconhecimento por contribuições à empresa – de ordem não financeira. (GOMES; ROCHA, 1996).

Outra relação existente advém do fato de que a cultura organizacional se reflete nas características do sistema de controle de gestão. Conforme assinalam Gomes e Rocha (1996), o sistema serve para diferentes propósitos e objetivos e é interpretado e utilizado de forma

variada pelas subculturas componentes da organização. Estes aspectos influenciam na forma em que se desenha, implementa e utiliza o sistema de controle, sendo também influenciado pelos valores dos agentes de poder, em especial os dirigentes, responsáveis pelo controle da organização.

A cultura organizacional, em suas múltiplas dimensões, influencia os sistemas e processos de controle pelo menos nos seguintes aspectos: os tipos de mecanismos formais e não formais que se utilizam; a opção por informação estruturada, formalizada ou detalhada, ou por informação espontânea, informal e intuitiva; a elevada ou reduzida participação e negociação dos diferentes níveis hierárquicos; a orientação individual ou coletiva do processo de controle; um controle voltado para o futuro – planejamento a longo prazo e na utilização de simulações – ou para o passado – estabelecimento de orçamentos a partir de extrapolação de resultados de anos anteriores; ênfase no controle dos desvios; a relevância de normas formalizadas ou de resultados; controle orientado para pessoas ou para tarefas; critérios profissionais ou não profissionais no processo de controle; o grau de formalização do controle, enfatizando determinados indicadores – financeiros, comerciais, P&D, produção – sobre outros; a orientação do sistema de controle para aspectos financeiros ou outros, quantitativos ou qualitativos. (GOMES; ROCHA, 1996, p. 13)

Em resumo, uma cultura organizacional que é capaz de promover a identificação coletiva dos atores sociais que dela fazem parte, possuirá um alto grau de coesão interna. Nas organizações onde existe identificação entre seus membros, encontra-se uma série de sinais que se manifestam concretamente (existência de relações pessoais estreitas, que ultrapassam o horário de trabalho, presença de um compromisso constante com o êxito e o desenvolvimento da organização; um sentimento de orgulho de pertencer à organização, de sua história e tradições, dentre outros).

Isto porque os sistemas de controle de gestão comunicam determinados valores, acentuando, no plano simbólico, o que é ou não importante, as expectativas de comportamento, o que se deve ou não fazer. É por meio de elementos ritualizados e rituais – organograma, orçamento, reuniões de diretoria – que o universo simbólico coletivo se manifesta e os indivíduos se integram com a organização.

Para exemplificar o exposto anteriormente, Gomes e Rocha (1996) comparam os orçamentos a rituais, já que ambos possuem caráter repetitivo e previsível (cada ano, cada mês), símbolos marcadamente emocionais (auto-estima, segurança, identificação) e desdobramentos práticos para os participantes (assinalar comportamentos esperados). Portanto, o ritual (e o orçamento) atua como instrumento de controle, pois representa a condensação de crenças e sentimentos complexos, estimulando, legitimando e articulando elementos que preservam a ordem moral e social. No entanto, este pode ser percebido e interpretado de forma diferente pelos atores sociais ou grupos internos de acordo com suas subculturas, seus valores e mesmo suas percepções subjetivas. Assim, o orçamento tanto pode

evocar um modelo de administração descentralizada, participativa e profissional quanto – inversamente – pode evocar um modelo centralizado e pouco participativo. A dimensão simbólica também atua como mecanismo de legitimação da autoridade, na medida em que a necessidade de querer controlar todos os atos pode conduzir à opção por mecanismos mais formalizados de controle. O resultado pode servir mais como redutor de ansiedade e legitimador da tomada de decisões em ambientes de grande incerteza que como esforço de motivação e produção coletiva, refletindo as prioridades e preocupações dos responsáveis por sua concepção e dos seus diversos tipos de usuários. Conforme os autores, os sistemas de controle que se orientam por indicadores - relacionados à cultura e ao meio ambiente - refletem a estrutura de poder assim como o que se considera como sendo a forma aceita e apropriada de fazer as coisas.

1.4 Modelos Culturais

Por volta das décadas de sessenta e setenta, várias pesquisas foram realizadas baseando-se no conceito da cultura nacional como um componente formador da cultura organizacional. Dentre estas pesquisas, destacam-se os trabalhos de Hofstede (1981, 1984, 1990), Trompenaars (1993), Laurent (1989, 1996), Adler (1997), dentre outros. (TANURE; DUARTE, 2006).

Por motivo de importância e destaque na literatura do assunto em referência, foram escolhidos para esta pesquisa, os trabalhos de Hofstede (1997), o qual descreve cinco dimensões: distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade/feminilidade, rejeição à incerteza, orientação em relação ao tempo; e Trompenaars (1994), o qual descreve três “problemas” descritos como: aqueles que surgem do relacionamento com as outras pessoas (divididos em cinco orientações que são o universalismo/particularismo, individualismo-coletivismo, neutro-afetivo, conquista/atribuição, específico/difuso), os que surgem com o passar do tempo e os que se relacionam com o ambiente.

Complementarmente, apresentar-se-á a pesquisa de Tanure (2005), tendo em vista que esta pesquisadora (brasileira) atualizou a pesquisa de Hofstede para o Brasil e demais países da América Latina; e Bethlem (1999), um pesquisador também brasileiro, que dentre várias contribuições, descreve as lacunas a serem enfrentadas quando de uma transferência de

management de uma cultura para outra, considerando-se as dimensões propostas por Hofstede.

1.4.1 Classificação dos países conforme as dimensões da cultura: modelo de Hofstede

Dentre os vários estudos desenvolvidos para o entendimento das diferenças entre as culturas nacionais encontra-se uma pesquisa, considerada seminal para compreender a influência da diversidade cultural no campo da gestão. Esta pesquisa, conduzida por Hofstede - um pesquisador holandês com formação em psicologia social e interessado pelas diferenças culturais - foi realizada entre profissionais nas subsidiárias da IBM ao redor do mundo (mais de cinquenta países), com mais de 160 mil pessoas no final da década de sessenta e que se estendeu por boa parte da década de setenta. De um país para outro, a partir de amostras de trabalhadores ocupando postos de trabalhos idênticos em países diferentes, foi constatado que estes apresentaram problemas comuns, mas com soluções diferentes conforme o seu país. Esta constatação foi obtida a partir de respostas à questões relativas aos seus valores.

Cabe destacar, no entanto, que Hofstede (1997) chama a atenção para o fato de que as características descritas nas dimensões encontradas correspondem aos pólos e a maioria das situações reais situa-se entre os dois extremos, contendo elementos de ambos. Considera que a cultura de um país não é uma combinação das características do cidadão médio de um país: por exemplo, uma pessoa pode reagir de uma certa forma (ser mais nervoso, por exemplo) e outra de outra forma (desejar o respeito das regras). O que está implícito é que não é necessário encontrar estes comportamentos na mesma pessoa, mas sim de observá-los estatisticamente com mais frequência na mesma sociedade.

Ainda que os escritos de Hofstede tenham possibilitado melhor conhecimento das culturas nacionais, críticas, no entanto, foram levantadas. SCHWARTZ, 1994 *apud* Castro Neto *et al* (2006) escreve que as dimensões culturais de Hofstede não são necessariamente exaustivas, pois o estudo não refletiu apuradamente todos os aspectos das culturas nacionais. Assim, se novos países fossem analisados, poderia ocorrer modificações nas dimensões culturais.

Outra restrição apontada deve-se ao critério de seleção da amostra do estudo de Hofstede, restringindo-se aos empregados da IBM, que não seriam representativos da população de seus países respectivos. Relativamente a este último aspecto, Tanure e Duarte

(2006), comentam que para Hofstede, exatamente por esse motivo, o estudo torna ainda mais visível e significativa a variável da cultura nacional.

Hanke (2004) tece três críticas no que tange à consideração de que “cultura” e “país” não podem ser equiparados, podendo em um mesmo país habitar várias culturas; outra crítica (conforme mencionado anteriormente) refere-se à questão da representatividade dos empregados de uma empresa em relação à população do país, já que as pessoas que trabalham para essa empresa num país desenvolvido são de outras classes, formação etc. que as de um país menos desenvolvido; e a antiguidade dos dados, que na contemporaneidade, as culturas e sociedades estão sujeitas a um processo acelerado de influências globais e hibridização, o que delimitou as fronteiras das culturas pelo menos parcialmente. No conceito do autor, sociedades não são mais tão estáveis como antes, e padrões de comportamento e valores se espalham globalmente com mais velocidade e afetam a cultura local.

A partir deste estudo, Hofstede definiu as chamadas dimensões culturais, assim designadas:

- Distância hierárquica
- Grau de individualismo (ou de coletivismo)
- Grau de masculinidade (ou de feminilidade)
- Controle da incerteza
- Orientação em relação ao tempo

A quinta dimensão – orientação em relação ao tempo – foi incorporada por Hofstede a partir de um trabalho realizado por outro pesquisador (Michael Bond) que analisou possível vieses nas dimensões encontradas, visto o questionário ter sido desenvolvido a partir de valores culturais do ocidente e também pelo fato da preocupação ocidental se voltar por uma “verdade” absoluta em oposição ao conceito da “virtude” oriental. Esta pesquisa reproduziu uma nova dimensão ligada aos valores da filosofia de Confúcio na cultura oriental e que também não encontrou a dimensão rejeição à incerteza, ligada à busca de verdades. (HOFSTEDE, 1997).

Conforme Hofstede (1997), a comparação dos estudos ocidentais com o estudo oriental mostrou que as três dimensões relacionadas com as relações humanas básicas - distância hierárquica, individualismo-coletivismo e à masculinidade-feminilidade – são universais e de uma forma ou de outra surgem em qualquer estudo internacional sobre valores. No entanto, uma quarta dimensão é encontrada, mas a sua natureza depende daqueles que concebem o questionário: Os questionários ocidentais produziram a dimensão controle da incerteza e o oriental produziu o “dinamismo confuciano”. Portanto,

A busca pela verdade na cultura oriental é irrelevante. Importante é o que cada um faz. Desta forma, um questionário concebido por mentes ocidentais conduz à identificação de uma quarta dimensão relacionada com a “verdade”, enquanto um concebido por mentes orientais encontrou uma quarta dimensão relacionada com a “virtude”. (HOFSTEDE, 1997, p. 201)

Por este motivo, para fins desta pesquisa, considerar-se-ão as três primeiras dimensões (distância hierárquica, coletivismo-individualismo, masculinidade-feminilidade) consideradas universais e a dimensão controle da incerteza – identificada como de “natureza ocidental”, conforme foi exposto.

1.4.1.1 Grau de Distância Hierárquica

A distância hierárquica (IDH) tal qual definida por Hofstede (1997, p. 42), representa:

...a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. As “instituições” são os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, a escola e a comunidade; as “organizações” são os diferentes locais de trabalho.

A distância hierárquica é então medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. A repartição do poder é geralmente explicada, a partir do comportamento daqueles que têm mais poder, os líderes, não dos seguidores. Conforme argumenta Hofstede (1997), a literatura de gestão consagrada à liderança esquece-se com frequência, que esta só pode existir como complemento a uma situação de “subordinação”, de forma que a autoridade somente sobrevive quando correspondida pela obediência.

Para medir o grau de distância hierárquica aos países submetidos à pesquisa da IBM, Hofstede (1997) aplicou o mesmo quadro de perguntas à pessoas do mesmo grupo ocupacional dos 53 países pesquisados, pois a comparação de posições diferentes levaria a resultados inadequados. A partir de procedimentos estatísticos, especificamente a análise fatorial, permitiu classificar os países pelo seu grau de distância hierárquica.

O trabalho de Hofstede (1997) permitiu conhecer as relações de dependência num determinado país. Desta forma, o estudo apontou que nos países onde a distância hierárquica é baixa, desde a infância, as crianças são estimuladas a serem tratadas como iguais a partir do momento em que são capazes de agir. A educação dos pais tem como objetivo deixar a criança adquirir controle sobre suas obrigações o mais cedo possível. Encoraja-se a

experimentação ativa, permite-se à criança contradizer os pais, aprendendo muito cedo a dizer “não”. Ao crescerem, as crianças substituem a relação pai-criança por uma relação igualitária que se estende para as demais relações: as famílias possuem um ideal de independência pessoal que se constitui um elemento importante do programa mental do adulto.

Nas relações de trabalho, a dependência dos subordinados relativamente às chefias é limitada, tratando-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. O ideal é um líder democrático e competente, que sabe descentralizar o processo decisório e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade.

De maneira geral, observa-se que nos países de grande distância hierárquica, a relação de obediência é predominante, iniciando-se na relação familiar, estendendo-se nas demais esferas de convivência, citando a relação professor-aluno, chefe-subordinado, daí por diante.

Evidencia-se uma polarização entre dependência e contra-dependência. Nestes casos, a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada e estes últimos raramente abordam ou contradizem as chefias abertamente. Existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias.

Conforme Tanure (2005), a desigualdade entre as pessoas é vista como natural. Os que têm menos poder dependem daqueles que têm mais. A hierarquia nas organizações reflete a desigualdade existente na sociedade. Os subordinados esperam que seus líderes lhe digam o que fazer, pois pessoas habituadas aos moldes da relação autoritária têm receio de tomar iniciativas e correr riscos.

As principais diferenças entre as características dos graus de distância hierárquica segundo os relacionamentos na família, na escola e no local de trabalho, Estado e idéias, podem ser evidenciadas no quadro a seguir:

PEQUENA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	GRANDE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis.
Os pais tratam os filhos como iguais e vice-versa.	Os pais ensinam os filhos a obedecer e os filhos tratam os pais com respeito.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula e transmitem verdades impessoais.	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula e são “gurus” que transmitem uma sabedoria pessoal.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de status são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de status devem existir para a direção e são bem vistos.
O uso do poder deve estar legitimado e submeter-se a critérios de bom e mau.	O poder prevalece sobre o direito; quem tem o poder tem razão e atua bem.
Competências, riqueza, poder e status, não estão necessariamente juntos.	Competências, riqueza, poder e status estão necessariamente juntos.
O poder baseia-se no cargo formal, na experiência e na capacidade de recompensas.	O poder baseia-se na família e nos amigos, no carisma e na capacidade para fazer uso da força.
O espectro político mostra um centro forte e uma direita e esquerda débeis.	O espectro político, se permitido manifestar-se, mostra um centro débil e uma direita e esquerda fortes.

Quadro 1: Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica: norma geral, família, escola e local de trabalho, política e idéias.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p. 53 e 59).

1.4.1.2 Grau de Individualismo/Coletivismo

O coletivismo e o individualismo representam os pólos opostos de uma segunda dimensão global das culturas nacionais que se segue à distância hierárquica.

Conforme Hofstede (1997, p. 69),

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Conforme o autor, a grande maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades coletivistas, ou seja, sociedade nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o

interesse do indivíduo. Nestas sociedades, a família onde cresce a criança não se limita aos pais e aos filhos, incluindo, por exemplo, avós, tios, tias, empregados domésticos, dentre outros, que na antropologia denomina-se família alargada. O grupo ao qual pertence constitui a fonte fundamental de identidade do indivíduo e a única proteção segura contra as dificuldades da vida. Isto justifica o fato de que o indivíduo deve lealdade vitalícia ao grupo que pertence e romper com essa lealdade é uma das piores coisas que o indivíduo pode fazer. Entre o indivíduo e o grupo ao qual pertence, desenvolve-se uma relação de dependência prática e psicológica.

No conceito de Hofstede (1997), nas sociedades individualistas, a maioria das crianças nasce em famílias nucleares, constituídas apenas pelo pai, mãe e filhos. Os outros membros da família vivem noutro sítio e raramente sempre se encontram. As crianças que crescem nestas famílias aprendem muito cedo a dizer “eu”. Espera-se que a criança deixe a casa dos pais, logo que seja capaz de cuidar de si própria. É frequente os filhos, depois de terem saído de casa, reduzirem a relação com seus pais ao mínimo, ou até interrompê-la por completo. Nestes tipos de sociedades, o indivíduo não é suposto depender do grupo, nos aspectos práticos e psicológicos.

Para identificar o grau de individualismo dos países, a pesquisa de Hofstede (1997), baseou-se em quatorze questões sobre as características do trabalho ideal. A dimensão individualismo-coletivismo estava mais fortemente associada à importância relativa atribuída aos seguintes fatores:

Do lado individualista:

1. Tempo pessoal: ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar;
2. Liberdade: ter considerável liberdade para organizar o trabalho como se entender;
3. Desafio: ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização profissional.

Do lado coletivista:

4. Formação: ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar;
5. Condições de trabalho: ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, etc)
6. Utilização de competências: ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho.

Conforme argumenta Hofstede (1997), a relação existente entre a dimensão individualismo e as questões supracitadas (tempo pessoal, liberdade e desafio), enfatizam a independência do empregado relativamente à organização. Já a dimensão coletivista, relacionada às variáveis formação, condições de trabalho e utilização de competências são do domínio do que a organização pode proporcionar ao empregado. Acentua-se a dependência relativamente à empresa, indo no sentido do coletivismo.

Hofstede (1997) também identificou que os países obtiveram um índice de individualismo baixo para as sociedades de IDH elevado. A argumentação é que nas culturas onde a pessoa é dependente do grupo ao qual pertence, essa dependência estende-se também habitualmente às figuras da autoridade. A maioria das famílias alargadas tem estruturas patriarcais onde a autoridade do chefe de família é forte. Nas culturas onde as pessoas são relativamente independentes dos seus grupos, habitualmente revelam também menor dependência face aos detentores do poder.

Quanto às principais características relacionadas às relações de trabalho, constata-se que nas culturas individualistas, o assalariado é suposto agir em função do seu próprio interesse e o trabalho está organizado de forma a que o interesse do indivíduo coincida com o da organização. Pelo contrário, nas culturas coletivistas, um empresário nunca contrata unicamente um indivíduo, mas sim uma pessoa que pertence a um grupo: o assalariado atua de acordo com os interesses do grupo a qual pertence que pode ou não coincidir com os seus interesses individuais, o que se considera uma obrigação e um dos valores deste tipo de sociedade. Conforme menciona Hofstede (1997, p. 86), “nas sociedades coletivistas, a relação pessoal prevalece sobre a tarefa e deve ser estabelecida em primeiro lugar; nas sociedades individualistas a tarefa prevalece face a qualquer relação pessoal.”

Este autor comenta que nas sociedades individualistas, torna-se necessário praticar uma gestão individualizada, de forma que os incentivos e bônus devem estar relacionados com o desempenho individual. Numa sociedade coletivista, pelo contrário, trata-se da gestão de grupos. Se a equipe funciona como um grupo coeso emocionalmente, os incentivos e bônus devem ser dados ao grupo e não individualmente.

Outro fator importante comentado por Hofstede (1997) é que as técnicas de gestão e os programas de formação foram desenvolvidos quase exclusivamente em países individualistas, partindo de pressupostos culturais não sustentáveis no âmbito de culturas coletivistas. Os conceitos de gestão por objetivos (GPO) ilustram este ponto. Nas sociedades individualistas, as entrevistas são orientadas no sentido de periodicamente fazer um ponto da situação com cada subordinado, relativamente ao seu trabalho, fazendo parte da então

chamada gestão por objetivos. Já nas sociedades coletivistas, discutir abertamente o desempenho do subordinado rompe com a exigência de harmonia neste tipo de sociedade, podendo esta situação ser sentida pelo subordinado como uma perda de “face”. Devem ser empregadas formas mais sutis e indiretas de comunicar informação ao interessado, evitando assim a vergonha que a entrevista formal poderia eventualmente provocar. (HOFSTEDE, 1997).

Tanure (2005) ilustra este aspecto considerando a sociedade americana condicionada para coexistir com uma competição individualista agressiva, bem diferentes dos brasileiros. Nos EUA, as relações estão centradas no contrato, onde as partes reservam-se direitos e obrigações específicas. Esse formato reflete princípios e valores e também impregna todo o subsistema de gestão de pessoas. Ele provoca impacto, por exemplo, no processo de recrutamento, seleção e carreira, que tem como premissa básica a igualdade de oportunidades.

Ao examinar os sistemas de pagamento pela *performance*, vê-se que as empresas americanas privilegiam, claramente, a *performance* individual, em comparação com o que ocorre no Japão, um país considerado, em muitos estudos, com tendo características de coletividade mais profundas.

Tanure (2005) acredita que o individualismo parece estar mais adaptado às necessidades do mundo moderno. Por exemplo, as culturas individualistas podem encorajar o desenvolvimento do conceito e da autoconfiança do indivíduo, derivando daí, possivelmente, maior senso de responsabilidade pessoal. Além disso, a competição entre as pessoas pode gerar uma corrente vantajosa de idéias para mudanças inovadoras. Porém, o individualismo pode também enfatizar o ganho pessoal, egoísmo e oportunismo. Outros subprodutos deste tipo de ambiente são os altos níveis de *stress* pessoal e os conflitos. A autora considera que não estão claras ainda as implicações de uma ênfase do indivíduo, em prejuízo do grupo, quando se tenta encorajar o comportamento empreendedor numa estrutura organizacional.

Da mesma forma como apresentado para o grau de distância hierárquica, Hofstede (1997), resume as principais diferenças entre as sociedades coletivistas e individualistas, no âmbito da família, escola, trabalho, Estado e idéias, conforme apresentado no quadro a seguir:

SOCIEDADES COLETIVISTAS	SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS
As pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos que as protegem em troca de lealdade.	Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Há que manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos diretos.	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas.
A infração conduz à “perda da face” e há um sentimento de vergonha face ao próprio e ao grupo.	A infração conduz ao sentimento de culpa e à perda do amor próprio.
Os títulos e diplomas permitem o acesso a grupos de status mais elevados.	Os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e/ou o amor próprio..
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.	A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas..
O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo ao qual pertence.	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.
Pratica-se uma gestão de grupos.	Pratica-se uma gestão de indivíduos.
A relação prevalece face à tarefa.	A tarefa prevalece face à relação.
Economia baseada nos interesses do coletivo.	Economia baseada nos interesses individuais.
Poder político exercido por grupos de interesse.	Poder político exercido pelos eleitores.
As teorias econômicas importadas são em grande medida inaplicáveis porque não têm em conta os interesses coletivos e particularistas.	As teorias econômicas locais baseiam-se no logro dos interesses individuais.
O ideal de igualdade prima sobre o da liberdade.	O ideal de liberdade prima sobre o da igualdade.
A harmonia e o consenso social constituem metas fundamentais.	A auto-realização do indivíduo constitui uma meta fundamental.

Quadro 2: Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas: norma geral, família, escola, local de trabalho, política e idéias.

Fonte: Hofstede (1997, p. 87 e 94).

1.4.1.3 Grau de Masculinidade/Feminilidade

De acordo com Hofstede (1997, p. 103),

Serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

Reforçando as características descritas, Hofstede (1997) complementa que os homens e as mulheres têm valores mais duros nos países masculinos e mais suaves nos países femininos. Nos primeiros, homens e mulheres aprendem a ser ambiciosos e competitivos, embora a ambição das mulheres possa ser orientada para o sucesso dos seus irmãos e

posteriormente do marido e de seus filhos. Já nos países femininos, homens e mulheres aprendem a ser modestos; comportamentos assertivos e a busca da excelência tendem a ser ridicularizados, visto que estes devem ser guardados para si.

Nas culturas masculinas, as organizações dão importância aos resultados e tentam compensá-los com equidade, os homens devem ter aspiração de carreira e as mulheres não se sentem socialmente obrigadas a prosseguir uma (algumas exprimem, outras não). Nas sociedades femininas, as organizações tendem a compensá-los numa base igualitária (compensar os indivíduos conforme as suas necessidades); homens e mulheres podem ou não ser ambiciosos e não existem diferenças no âmbito das respostas dos dois sexos no que tange à necessidade de prosseguir em uma carreira. (HOFSTEDE, 1997)

O autor complementa que as culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão e é “agressivo”; toma decisão sozinho com base mais em fatos do que apoiado na decisão grupal. Já numa sociedade feminina, o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso.

Tanure (2005) menciona que as sociedades mais feministas, a exemplo da Suécia, Noruega, Dinamarca ou Finlândia, enfatizam a importância de se ter uma relação de trabalho amistosa e harmoniosa. Os executivos têm menos interesse de serem reconhecidos como os grandes líderes; há uma tendência de envolver os grupos nos processos decisórios e o foco em qualidade de vida é maior, o que faz com que o nível de stress nesses países seja normalmente menor.

Deve-se levar em conta, no entanto, que o grau de masculinidade/feminilidade definido por Hofstede (1997), tal como foi calculada, não está ligada necessariamente à taxa de atividade das mulheres fora do lar. As possibilidades e necessidades econômicas desempenham um papel mais importante que os valores. Porém, países femininos possuem uma proporção de mulheres em postos de comando mais significativa do que em países masculinos. Conforme Hofstede (1997, p. 117)

Historicamente, o homem dominou sempre fora do lar e apenas recentemente a mulher pôde ascender ao mundo do trabalho e da política em condições de igualdade. As mulheres de classe humilde, há muito que conhecem o mundo do trabalho, mas ocupam postos subalternos e mal pagos, mais por uma necessidade de sobrevivência familiar do que pelo desejo de realização pessoal. As estatísticas não mostram correlação entre o grau de feminilidade de um país e a percentagem de mulheres que trabalham fora de casa. Existe, no entanto, correlação positiva entre o grau de feminilidade de um país e a proporção de mulheres que ocupam postos técnicos e profissionais de alto nível em relação ao conjunto da população feminina ativa.

No estudo realizado na IBM, esta dimensão foi identificada a partir da aplicação da mesma pergunta mencionada no capítulo sobre a dimensão individualismo/coletivismo – fatores importantes para trabalhar em condições ideais. A análise das respostas às quatorze características propostas permitiu identificar a dimensão masculinidade/feminilidade. As características escolhidas que permitiram associar ao pólo masculino foram as seguintes:

1. Remuneração: poder obter um salário elevado.
2. Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.
3. Promoção: ter a possibilidade de ascender a funções superiores.
4. Desafio: fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.

Já o pólo feminino corresponde às seguintes escolhas:

5. Hierarquia: ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta.
6. Cooperação: trabalhar num clima de cooperação.
7. A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família.
8. Segurança de emprego: ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejarmos.

Como exposto, as características 1 e 3 (remuneração e promoção) correspondem ao pólo social masculino de auto-afirmação e competição, ao passo que as mulheres preferiram os fatores 5 e 6 (relação com a chefia direta e os colegas) remetendo para um papel social feminino orientado para atenção aos outros e ao meio social. O autor comenta ainda que mesmo nos países mais femininos, os valores dos homens e das mulheres não são forçosamente idênticos em todos os aspectos, ainda que a dimensão dureza-ternura não tenha se diferenciado substancialmente.

Da mesma forma como nas demais dimensões, estão expostas as principais características no que concerne à família, escola, local de trabalho, estado e idéias.

SOCIEDADES FEMININAS	SOCIEDADES MASCULINAS
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos valores.	Valores dominantes: o sucesso e o progresso material.
Importância das pessoas e das relações calorosas.	Importância do dinheiro e das coisas.
Todos devem ser modestos.	Os homens mostram auto-confiança, ambição e dureza.
Os homens e as mulheres podem ser ternos.	As mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos fatos e dos sentimentos.	Na família, os fatos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe.
Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a <i>performance</i> .
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos através do confronto.

Quadro 3: Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas. normas gerais, família, meio escolar, local de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p. 119).

1.4.1.4 Grau de Controle da Incerteza

De acordo com Hofstede (1997, p. 135), o índice de controle da incerteza (ICI), quarta dimensão encontrada, “mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.”

O autor ressalta que o sentimento da incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural de uma sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas suas instituições de base, como a família, a escola e o Estado. A gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, visto que não se sabe o que irá acontecer amanhã, pois o futuro é incerto e deve-se, portanto, conviver com esta realidade.

Face a este fato, Hofstede (1997) defende que a incerteza extrema gera uma ansiedade intolerável e cada sociedade desenvolve mecanismos para aliviá-la, através da tecnologia, das leis e da religião: a primeira ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza; as regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas aos comportamentos alheios; a religião ajuda a aceitar as incertezas face às quais os seres humanos encontram-se desarmados.

No estudo IBM, as diferenças de comportamento entre os países face à incerteza, estiveram relacionadas com questões relativas ao *stress* no trabalho (“sente-se frequentemente

nervoso ou tenso durante o trabalho?”), sobre a necessidade de regras e sobre o desejo de estabilidade.

Hofstede (1997) considera que devido o nível de ansiedade, um número relativamente importante de pessoas sentem-se sob *stress* no trabalho (questão 1), rejeitam a idéia de infringir as regras da empresa, ainda que seja por uma boa razão (questão 2) e mudar de empresa não constitui uma perspectiva atraente (questão 3), definindo, portanto, o grau de controle de incerteza do país.

Desta forma, nos países de elevado controle da incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas; tendem a evitar situações ambíguas; procuram estruturar as suas organizações, instituições e mesmo as relações humanas de forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Por outro, nos países de baixo controle da incerteza, dão a impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes. Estas culturas não são tão rígidas e estão mais bem preparadas para dar o benefício da dúvida face à situações, pessoas ou idéias desconhecidas, sendo as normas expressas em termos simples. O sentimento ligado a um elevado grau de controle da incerteza pode resumir-se no credo de que “o que é diferente é perigoso” e pelo contrário, nas sociedades de baixo controle da incerteza, o credo é de que “o que é diferente é curioso”. (HOFSTEDE, 1997, p. 138, 139 e 142)

Nos locais de trabalho, em países de elevado ICI, existem numerosas leis que controlam os direitos e obrigações de empregadores e assalariados, assim como regulamentos internos que controlam os processos de trabalho. Conforme Hofstede (1997), esta necessidade de leis e normas conduz freqüentemente ao estabelecimento de normas e comportamentos regulados de forma incoerente ou até mesmo disfuncional. Correlaciona o ICI ao grau de distância hierárquica: quando esta é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores substitui até certo ponto, a necessidade de normas internas.

Ao contrário, nos países de baixo ICI, verificou-se uma aversão emocional às regras formais, sendo estas estabelecidas somente nos casos de absoluta necessidade. Este padrão de comportamento torna-se fonte de orgulho para estas sociedades que tendem a resolver um grande número de problemas sem a necessidade de normas formais. Hofstede (1997) considera ser este um paradoxo na medida em que nos países de baixo ICI, apesar das normas serem menos sagradas, são habitualmente mais respeitadas.

Hofstede (1997) faz menção ao trabalho de Jacques Horovitz (1980), quando este realizou um estudo sobre o controle exercido pela direção geral nas empresas francesas e alemãs (ambas com alto grau de controle da incerteza) e britânicas (baixo controle da

incerteza). O estudo demonstrou que as empresas situadas no país de baixo controle da incerteza demonstraram mais preocupação com questões estratégicas do que com as cotidianas, sendo observado o contrário para as empresas de alto controle da incerteza. As conclusões obtidas - levando-se em consideração ao momento vivenciado – demonstraram que as economias francesa e alemã apresentaram maior evolução que a britânica, indicando que, ainda que o baixo controle da incerteza proporcione um maior planejamento estratégico, não aumenta necessariamente a eficácia.

Os países de baixo ICI também apresentaram um terreno mais propício para a inovação, na medida em que toleram mais facilmente os comportamentos mais desviantes. Já os países de alto ICI encontram-se em vantagem no que tange à produção em larga escala, face que esta requer um considerável sentido de detalhe e pontualidade, características destas culturas.

A seguir são apresentadas as principais diferenças entre as sociedades de baixo e elevado controle da incerteza nos domínios da família, escola, local de trabalho, estado e idéias.

BAIXO CONTROLE DE INCERTEZA	ELEVADO CONTROLE DE INCERTEZA
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares.	Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e de riscos pouco familiares.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Os professores têm o direito de não saber.	Os professores devem ter todas as respostas.
Os alunos apreciam um educador flexível em que as discussões façam parte integrante do processo de aprendizagem.	Alunos confortáveis em situações de aprendizagem estruturadas e preocupados com as respostas certas.
Deve existir o menor número possível de normas e regras.	Necessidade emocional de normas regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é de ouro.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar duramente.
A precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância face a idéias e comportamentos desviantes.	Repúdio pelos comportamentos e idéias desviantes; resistência à inovação.
Motivação pela necessidade de realização, de estima e de posse.	Motivação pela necessidade de segurança, estima ou posse.
Se as leis não podem ser respeitadas, devem ser modificadas.	Se as normas não podem ser respeitadas, somos pecadores e devemos arrependermos.
Competência dos cidadãos face às autoridades.	Incompetência dos cidadãos face às autoridades.
Os cidadãos têm o direito de protestar.	Os protestos devem ser reprimidos.
Os cidadãos têm uma idéia positiva das instituições.	Os cidadãos têm uma opinião negativa acerca das instituições.
Os funcionários públicos têm uma opinião positiva do sistema político.	Os funcionários públicos têm uma opinião negativa acerca do governo.
Tolerância, moderação.	Conservadorismo, extremismo, lei e ordem.
Atitudes positivas face aos jovens.	Atitudes negativas face aos jovens.
A verdade de um grupo não deve ser imposta aos demais.	Só existe uma verdade e nós possuimo-la.

Quadro 4: Diferenças-chave entre as sociedades de elevado e baixo controle de incerteza: norma geral, família, escola, trabalho, política e idéias.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p. 150 e 161).

1.4.1.5 Classificação dos países: escala Hofstede

Levando-se em consideração as dimensões encontradas no estudo IBM (IDH, coletivismo/individualismo, masculinidade/feminilidade e ICI) calculados para cada país, foi possível a Hofstede (1997) classificar os países, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quatro dimensões da cultura nacional				País representante	Qtde
IDH grande	Coletivista	masculino	ICI alto	Equador, Venezuela, Paquistão, Colômbia, México, Grécia, Argentina, Japão, Países Arabes	9
IDH grande	Coletivista	masculino	ICI baixo	Hong Kong, Filipinas, Malásia, Jamaica, Índia	5
IDH grande	Coletivista	feminino	ICI alto	Guatemala, Panamá, Taiwan, Peru, Coreia, Salvador, Chile, Portugal, Iugoslávia, Uruguai, Irã, Turquia, Brasil , Tailândia	14
IDH grande	Coletivista	feminino	ICI baixo	Indonésia, Singapura, África Oriental, África Ocidental	4
IDH grande	Individualismo	masculino	ICI alto	Bélgica, Itália	2
IDH grande	Individualismo	masculino	ICI baixo	África do Sul	1
IDH grande	Individualismo	feminino	ICI alto	Espanha, França	2
IDH grande	Individualismo	feminino	ICI baixo	não há	0
IDH pequeno	Coletivo	masculino	ICI alto	não há	0
IDH pequeno	Coletivo	masculino	ICI baixo	não há	0
IDH pequeno	Coletivo	feminino	ICI alto	Costa Rica	1
IDH pequeno	Coletivo	feminino	ICI baixo	não há	0
IDH pequeno	Individualismo	masculino	ICI alto	Áustria, Alemanha, Suíça	3
IDH pequeno	Individualismo	masculino	ICI baixo	Irlanda, Nova Zelândia, Grã Bretanha, Austrália, EUA, Canadá	6
IDH pequeno	Individualismo	feminino	ICI alto	Israel, Finlândia	2
IDH pequeno	Individualismo	feminino	ICI baixo	Noruega, Suécia, Dinamarca, Países Baixos	4
TOTAL					53

Quadro 5: Classificação dos países segundo as dimensões culturais de Hofstede.

Fonte: Hofstede (1997). Elaborado pela autora.

Na dimensão distância hierárquica, o Brasil ocupa a 14ª posição com 69 pontos, classificando-se, pois, como um país de grande distância hierárquica. Segundo a classificação de Hofstede, o país de menor distância hierárquica é a Áustria (11 pontos) e o de maior, a Malásia (104 pontos).

De natureza coletivista, o Brasil divide a 26^a/27^a com a Jamaica (38 pontos). Os Estados Unidos é o primeiro país individualista (91 pontos) e a Guatemala, com 6 pontos é o país mais coletivista do mundo.

O Brasil encontra-se em uma posição limite (27^a) entre a masculinidade e a feminilidade com 49 pontos. No gráfico de Hofstede (1997, p. 108) o Brasil encontra-se no quadrante feminino, mas situado exatamente na fronteira. Isto dá um caráter dual, sendo que alguns autores chegam mesmo a classificar o Brasil como um país masculino, devido à algumas de suas características “machistas”, encontradas na América latina como um todo. O Japão é o país mais masculino (95 pontos) e com 5 pontos, a Suécia é classificada como o país mais feminino.

Quanto ao índice de controle da incerteza, o Brasil foi classificado por Hofstede (1997) como um país de alto grau de controle da incerteza com 76 pontos e dividindo a 21^a/22^a posição com a Venezuela. A Grécia é o país de maior ICI (112 pontos) e a Singapura de menor (8 pontos).

Mediante a classificação dos países segundo as dimensões traçadas, Hofstede (1997) buscou compreender os fatores que poderiam justificar as origens das diferenças. A latitude geográfica do país, a população e a riqueza seriam as variáveis que mais contribuíram para explicar as diferenças dos IDH e do índice individualismo/coletivismo; as duas primeiras variáveis, explicariam também as diferenças na dimensão masculinidade/feminilidade.

As latitudes mais baixas estão associadas com grandes distâncias hierárquicas e coletivismo. A explicação para tal é que nestas localidades, ou seja, nos climas tropicais, as sociedades agrícolas encontraram em geral uma natureza abundante e generosa, sendo a competição entre grupos humanos pela posse do território e dos recursos, a principal ameaça para a sociedade. Nestas condições, as sociedades tendem a se organizar de forma hierárquica e dependente de uma só autoridade central, pois terão melhores possibilidades de sobrevivência. Ao contrário dos países localizados em latitudes mais elevadas (onde o clima é mais frio e a natureza é menos abundante e generosa), o homem tem que intervir mais para subsistir. Os indivíduos aprendem a subsistir por eles próprios, pois terão mais probabilidade de sobreviver nestas circunstâncias do que nas sociedades que educam seus filhos no sentido da dependência: a sobrevivência de cada um depende muito mais da iniciativa individual.

Quanto à dimensão masculinidade, Hofstede (1997) também verificou a existência de culturas femininas observadas com mais frequência em latitudes mais altas (climas temperados ou frios), visto que uma igualdade entre homens e mulheres aumentaria as possibilidades de sobrevivência e de crescimento da população nestes climas.

Quanto à variável população, Hofstede (1997) relaciona que a dimensão da população favorece a dependência relativamente à autoridade, face ao fato de que os cidadãos de um país populoso tendem a aceitar um poder político mais distante e menos acessível que os habitantes de um pequeno país.

O crescimento populacional (e não a variável população em si) correlaciona-se ao coletivismo, tendo em vista que este crescimento, quando não é devido à imigração, é o resultado de uma elevada taxa de natalidade, incluindo, portanto, famílias com valores mais coletivistas do que individualistas. A taxa de crescimento da população também se relaciona ao índice de masculinidade, na medida em que a feminilidade corresponde aos países em que as famílias são mais numerosas nos países ricos e menos numerosas nos países mais pobres. Hofstede (1997) argumenta que nas culturas femininas, a mãe controla a quantidade de filhos que deseja ter conforme os seus recursos: se o país é pobre, terá menos filho e o contrário se o país for rico. Já nas culturas masculinas, é o pai quem decide o tamanho de sua família, originando famílias numerosas nos países pobres e pouco numerosas nos países ricos.

O terceiro elemento, a riqueza nacional, relaciona-se ao fato de que são encontradas com maior frequência, grandes distâncias hierárquicas em antigas colônias do que em antigos colonizadores, existindo, uma forte relação entre a riqueza nacional atual e o fato de ter sido um país colonizador ou colonizado nos dois últimos séculos. Da mesma forma, Hofstede (1997) correlaciona riqueza nacional e grau de individualismo: quanto maior a riqueza, maior o grau de individualismo. O grande desafio, no entanto é definir o que é a causa ou o efeito. O estudo demonstrou ser mais plausível a riqueza originando o individualismo, pois quando a riqueza de um país aumenta, os seus cidadãos passam a ter acesso a recursos que lhes permitem ser mais independentes face aos seus grupos: a vida coletiva é substituída pela vida individual.

Outros autores (TANURE, 2005), acrescentam outras variáveis como por exemplo, a religião, tendo em vista que países individualistas estão relacionados com raízes protestantes, enquanto o baixo grau de individualismo e alto grau de distância hierárquica tem relação com as raízes católicas, como no caso brasileiro.

Conforme a autora, o Brasil é um país notavelmente católico com alto nível de aceitação da realidade, mesmo quando a situação não é a desejável. Isso conduz a um nível elevado de pacifismo e na aceitação das diferenças de poder: mesmo sob condições desfavoráveis, as pessoas estão de alguma forma, preparadas por sua crença religiosa a não desafiarem o *status quo*, em razão da fé e da aceitação da realidade, como uma forma de reverenciar o que “que Deus nos deu”.

Considerando a sociedade brasileira, autores como Barbosa (1982) divergem desta opinião, na medida em que considera que esta sociedade contempla ideais igualitários, como nas relações entre pais e filhos, onde a expectativa é que sejam constituídas na base do afeto e da amizade. Segundo a autora, a autoridade (no sentido de os pais exercerem poder de mando de coerção sobre os filhos) é visto não só como um valor em desuso e anacrônico, mas até mesmo pernicioso, do ponto de vista emocional para a criança. No mesmo sentido, também nas relações acadêmicas, a autora considera a relação aluno-professor bem mais informal do que em países como a França, Bélgica e até mesmo Estados Unidos.

A explicação para as diferenças na dimensão controle da incerteza são apontadas por Hofstede (1997) como de origem na herança histórica. Conforme o autor, os países que conheceram o domínio romano têm um elevado índice de controle da incerteza, ao contrário dos países de origem e de língua chinesa (Taiwan, Hong Kong, Singapura, Tailândia, Indonésia, Filipinas e Malásia) que têm um ICI muito baixo.

Isto porque ainda que ambos os impérios - romano e chinês - tivessem Estados fortes e centralizados, o primeiro elaborou um sistema legislativo bastante codificado, que deveria ser aplicado a todos os cidadãos do império; já o império chinês nunca conheceu este conceito de lei, onde os juízes deveriam guiar-se por princípios gerais.

1.4.2 A pesquisa de Hofstede na América Latina – Tanure (2005)

Tanure (2005), sob a hipótese de que a cultura brasileira possui suas próprias características e especificidades de forma a impactar o modelo de gestão das empresas, replicou a pesquisa de Hofstede no Brasil e em alguns países da América Latina na década recente. Esta autora considera que em sua maioria, os estudos internacionais e nacionais mais recentes sobre o tema não incluem o Brasil e não estudam as diferenças ou semelhanças entre as diversas regiões brasileiras. A sua pesquisa foi realizada com 1.732 executivos comparando os resultados ao longo do tempo e verificando se houve ou não, mudanças significativas nas três últimas décadas. A amostra foi segmentada por estado brasileiro, gênero, idade, faturamento e tipo de capital das empresas dos executivos que participaram da pesquisa.

Conforme Tanure (2005), uma das questões que motivaram esta pesquisa foi o quantum esse valor “poder” teria sido modificado ou não, em três décadas. Período em que

mudanças aconteceram de forma inequívoca: a ditadura caiu, as fronteiras abriram-se e os executivos brasileiros respiraram, mais do que anteriormente, os ares globais.

O índice de distância do poder ficou praticamente inalterado, ao ir de 69 para 75. O índice distância do poder no Brasil é significativamente maior entre as mulheres do que entre os homens. Deve-se ao fato de o Brasil, como na maioria dos países latino-americanos, tender a educar as mulheres para que sejam submissas, aceitando, pois, as diferenças de poder. No entanto, quando mulheres assumem posições de mando, agem de acordo com o pressuposto de que a diferença entre aqueles que têm poder e os que não têm é natural e esperada. Quanto às regiões, São Paulo tem índice de distância do poder de 64, o mais baixo entre todos os estados pesquisados, Rio de Janeiro (67), Minas Gerais (77) Rio Grande do Sul (77), Santa Catarina (80). Os índices mais altos aparecem nos estados do nordeste brasileiro, uma herança das raízes coronelistas, tão fortes naquela região, confirmando a correlação negativa entre riqueza e índice de distância hierárquica proposto por Hofstede.

As conclusões da autora são de que a hierarquia e a concentração de poder ainda estão entre os pilares de nossa cultura. Não houve transformação no valor central “poder” nos últimos trinta anos, apesar de terem ocorrido muitas mudanças na operacionalização deste valor. Tanure (2005) pondera ao considerar que possivelmente algumas empresas, para elevar seu grau de competitividade, tenham conseguido modelar sua cultura organizacional de forma mais igualitária, apesar da força natural da cultura do país, sendo exemplo deste movimento empresas como a Natura e Nutrimental, que lutam e trabalham nesta direção.

Na América Latina, a grande mudança verificada ocorreu no México (81 para 43), com forte redução da distância do poder. Possivelmente um resultado da abertura, da mudança de patamar macroeconômico e educacional, assim como da interação com os vizinhos americanos, que simbolizam o ideal do povo mexicano, mesmo com todas as contradições que esta relação enseja. (TANURE, 2005).

Quanto ao individualismo, foi encontrado um índice de 41 para o Brasil na pesquisa de Tanure (2005), levemente mais elevado que o obtido por Hofstede (38), revelando que apesar de três décadas terem-se passado, a posição do Brasil é praticamente a mesma. O estado de São Paulo teve índice de 60, Rio de Janeiro e Espírito Santo apresentaram índice 49, Minas Gerais obteve 44, os estados do extremo sul – Rio Grande do Sul (26), Santa Catarina (34) - assim como os Estados Nordestinos que registraram maior índice de coletivismo. Nessas sociedades, os laços entre as pessoas são mais fortes e fazem parte de seus valores centrais.

Analisando a estrutura de capital, não houve diferença significativa no índice das empresas, privadas nacionais ou privadas multinacionais, da mesma forma que não foram

encontradas diferenças significativas nos diferentes tamanhos das empresas. Já entre homens e mulheres, os executivos apresentaram características mais coletivistas do que as executivas, visto que as mulheres, para conseguir vencer no mundo executivo, tendem a exarcebar características mais típicas do mundo competitivo. (TANURE, 2005).

A maior variação no índice de individualismo, nos últimos 30 anos, ocorreu na Colômbia (13 para 51), seguido do Peru (16 para 42).

Da mesma forma, o índice de masculinidade subiu de 49 (Hofstede) para 55 (Tanure), não revelando, portanto, mudanças significativas. O estudo indicou que tende a crescer na sociedade brasileira as características consideradas masculinas, como competição, interesse pelo sucesso material, em comparação com as mais femininas, como ternura, generosidade e cooperação. O índice dos homens e das mulheres brasileiras nessa dimensão foi rigorosamente igual, demonstrando que em posições executivas, ambos compartilham dos mesmos valores centrais dessa dimensão cultural. Fazendo uma análise por idade, verificou-se uma correlação negativa entre a masculinidade e a idade. Quanto mais jovem, maior o índice de masculinidade. Já com relação à estrutura das empresas, as estatais brasileiras apresentaram valores mais femininos dos que as privadas nacionais e as privadas multinacionais, onde se espera que o jogo competitivo seja mais forte e típico entre os homens do que entre as mulheres. Não foram observadas diferenças importantes no que se refere ao tamanho das empresas. (TANURE, 2005).

Quanto à análise por região, os estados nordestinos apresentaram características mais femininas, provavelmente porque esse dado se correlaciona com o nível mais baixo de educação formal, com a menor exposição à competição e com a intensa cordialidade tão típica das sociedades mais femininas. A esses resultados seguem estados como Minas Gerais (51), Rio Grande do Sul (55), Rio de Janeiro (56), Paraná e São Paulo (62) e Santa Catarina (69).

Tanure (2005) conclui que a sua pesquisa revela que nestes 30 anos alguns comportamentos na relação homem/mulher mudaram no Brasil, mas não os valores. Mudou o comportamento feminino, na medida em que a mulher está trabalhando e no ambiente de trabalho ela é competitiva, precisando demonstrar que é mais capaz que o homem, porque em condições iguais, perde o jogo. O ambiente empresarial é masculino e por isso, quando a mulher ocupa posição de direção, ela tende a adotar o modelo masculino, para ter sucesso.

Quando se analisa os resultados para a América Latina, Tanure (2005) conclui que não houve diferenças significativas nas últimas três décadas. Ressalta-se certa diminuição no índice de masculinidade na Argentina (de 56 para 40) e na Colômbia (de 64 para 49). O Chile foi o único país cujo índice teve aumento significativo (de 28 para 50).

Uma das inquietudes apontadas por Tanure (2005) em relação à pesquisa de Hofstede era com relação ao índice de controle da incerteza na qual a pergunta desta autora era se o Brasil continuava com a mesma posição de 30 anos atrás e foi justamente esta a dimensão que apresentou maior alteração com relação à pesquisa de Hofstede. O resultado de sua pesquisa revelou que o índice para o Brasil que era de 76, caiu para 36.

Para a autora, a explicação para esta significativa mudança, refere-se ao fato de que a sociedade brasileira experimentou grande instabilidade macroeconômica, com altas taxas de inflação que atingiram 80% ao mês. Para enfrentar os desafios da economia, entre fins da década de 70 e primeira metade da década de 90, o governo impôs uma série de planos de estabilização monetária e econômica, mudanças de moedas, congelamentos de preços, políticas tarifárias, dentre outros, de forma a propiciar aos brasileiros aprender a viver e sobreviver na incerteza.

Esta mudança cultural se deu em mais de três décadas, no entanto o modelo apresenta componentes mistos que a sociedade brasileira vivencia: lida sem se sentir ameaçada com a incerteza e a ambigüidade, mas ainda carrega uma quantidade de regras e normas, produto da história de uma sociedade com grande necessidade de controlar as incertezas.

Quanto aos resultados da pesquisa concernentes às eventuais diferenças e semelhanças entre as regiões brasileiras, São Paulo apresentou índice 25, seguido por Rio de Janeiro (26), Espírito Santo (28) e Santa Catarina (32). Já os estados do Ceará (40), Minas Gerais (41), Rio Grande do sul (49) e Bahia (57) registraram índices mais altos. Os dados da pesquisa confirmaram a expectativa de que o estado mais rico e desenvolvido do ponto de vista de modelos de gestão e onde a competição é mais clara, teria o mais baixo índice de necessidade de controlar as incertezas.

Fazendo uma segmentação por gênero, as mulheres apresentaram mais facilidade e tranqüilidade para lidar com as incertezas do que os homens, que tendem a querer controlar mais os fatores externos e têm maior desejo de estabilidade no trabalho.

Da análise dos dados, concluiu-se que os executivos das empresas multinacionais entrevistados demonstraram um índice menor, de 26, contra 38 das empresas privadas nacionais e 43 das estatais. A explicação para este fato é que as multinacionais têm modelos de gestão que contribuem para abrandar a ansiedade frente ao futuro incerto e também possuem massa crítica suficiente para lidar com instabilidades de curto prazo. Quanto ao porte das empresas, encontra-se uma correlação negativa: quanto maior a empresa, menor a necessidade de controlar as incertezas.

Quanto à idade, a pesquisa revelou que o jovem tem índice mais baixo que o idoso, visto que este possui maior nível de stress e maior necessidade de regras e de estabilidade no emprego. (TANURE, 2005).

A pesquisa também revelou que em outros países latino-americanos ocorreram um decréscimo no índice de controlar as incertezas, nos últimos 30 anos, com destaque para Chile, Peru e Colômbia com redução de 57, 41 e 36 pontos respectivamente.

1.4.3 A pesquisa de Bethlem (1999)

O pesquisador Agrícola Bethlem, proveniente da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), complementa e reforça as características mencionadas anteriormente. Uma de suas principais contribuições vincula-se ao argumento de que os sistemas de controle de gestão devem se adaptar às especificidades locais, apresentando as premissas de como o *management* (entendido na pesquisa como controle de gestão) deve proceder em todas as situações, partindo das dimensões de Hofstede.

No entanto, o autor atenta para o fato de que se deve tentar separar as habilidades e técnicas que são mais fáceis e possíveis de se transferir daquelas que são mais difíceis e ainda, aquelas que devem ser consideradas intransferíveis (e que portanto, devem ser substituídas por alternativas locais) o que se constitui em uma interessante e útil área de pesquisa.

Em sua abordagem, por vezes diferenciada, Bethlem (1999) questiona a classificação do Brasil, conforme as escalas de Hofstede. Com exemplos, o autor interpreta a cultura brasileira em vários aspectos, no sentido de que a diversidade cultural é tão complexa que ora apresenta características coletivistas, em outras condições, apresentam posturas individualistas, o mesmo ocorrendo para as demais dimensões: masculinidade/feminilidade, pequeno/grande índice de controle da incerteza, pequena/grande distância hierárquica. Isto se deve à dimensão territorial do país, regionalismos decorrentes do próprio processo de colonização e também o processo de mudança pela qual a sociedade passa que pode gradualmente alterar tais relações. Esta abordagem corrobora com Rocha (2000) que frisa sobre a dificuldade do estudo da empresa brasileira inserida em seu contexto cultural em decorrência do fato de a cultura brasileira ser híbrida, produzindo-se comportamentos às vezes ambíguos, às vezes divergentes.

Segundo o autor, como o *management* procura garantir a colaboração e a cooperação dos membros da organização, ele é simbólico; se faz através da influência em outras pessoas, pelo manuseio de símbolos que têm significados e que podem motivar essas pessoas a executarem as ações desejadas pelo *management*. Este deveria se adaptar às condições locais, principalmente aos valores culturais e sociais, tradições e sistemas do país.

Neste sentido, a transferência de habilidade de *management* dos países mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos sempre terá que vencer uma grande diferença em individualismo quando a transferência é de um contexto cultural individualista para um coletivista. A transferência também terá que vencer uma brecha da dimensão distância do poder, quando ocorrer de um contexto cultural de pequena para um de grande distância hierárquica. O que pode acontecer na transferência, em termos de brechas na Fuga à Incerteza e na Masculinidade X Feminilidade, depende inteiramente dos países escolhidos: tanto o exportador como o importador de técnicas de *management* poderão estar em qualquer lugar no mapa cultural.

Considerando que o Brasil (bem como uma boa parte dos países no mundo) utiliza o modelo americano de gestão, o autor conclui que estando o Brasil e os Estados Unidos em posições simétricas em relação às quatro dimensões de Hofstede e adotando uma linha simplista de raciocínio, o que seria bom para os Estados Unidos tem alta probabilidade de não ser bom para o Brasil.

1.4.3.1 Diferenças na dimensão distância de poder

Conforme o autor, no Brasil vem ocorrendo uma diminuição da distância do poder (DP), causada pela aculturação brasileira, principalmente decorrente da internacionalização das empresas brasileiras e dos meios de comunicação. O autor expressa que até mesmo em novelas e filmes brasileiros, as diferenças de poder já estão sendo mostradas como nocivas e os humildes aparecem como heróis, mártires ou santos.

As diferenças resultantes desta dimensão ocasionam os seguintes hiatos que devem ser observadas quando das transferências de técnicas de gestão, considerando que, via de regra, os países mais desenvolvidos têm menor distância de poder.

A - Estilos consultivos

Considera-se a necessidade de consultar os subordinados (pequeno IDH) versus aceitação pelos subordinados de *management* paternalístico (grande IDH).

B - O significado das diferenças de *status*

Nas culturas de pequena distância de poder, o paternalismo tem conotações desfavoráveis e grandes diferenças de poder entre superiores e subordinados são consideradas abusos de poder.

C - Respeito pela velhice

São observados em países de grande distância hierárquica. No entanto, contraditoriamente, nestas sociedades, as pessoas procuram parecer mais jovens do que são. Particularmente no Brasil, existe ainda preconceito contra a admissão de pessoas nas empresas com mais de 40 anos de idade.

D - Formas de compensar no caso de reclamação de subordinados

Em países de grande distância de poder, os prejudicados tendem a se acomodar. Particularmente no Brasil, a impunidade é largamente citada e a justiça trabalhista é parcial para com os interesses dos empregados.

E - A exeqüibilidade de “pacotes” de treinamento de liderança (como A.P.O – Administração por Objetivos)

Em sociedades com pequeno IDH, a A.P.O opera tendo como base o estabelecimento de objetivos por superiores junto com subordinados e com avaliação também conjunta após o período de operação. Pressupõe uma independência relativa do subordinado e que os dois (subordinado e superior) ajam como participantes de uma negociação genuína. Em sociedades de grande distância de poder, o respeito à hierarquia faz com que o subordinado aguarde os sinais diretos ou indiretos do superior sobre os objetivos a serem estabelecidos.

F - A exeqüibilidade de sistemas de avaliação em geral

Em sociedades de pequeno IDH, os sistemas de avaliação exigem uma entrevista pelo menos uma vez por ano do superior com o subordinado e o treinamento enfatiza abertura, franqueza e comunicação nos dois sentidos. Nos sistemas de grande IDH, a aplicabilidade deste tipo de sistema de avaliação é duvidosa: para não envergonhar o subordinado, avaliações negativas devem ser feitas indiretamente, como por exemplo, suspendendo um privilégio, ou através de um mediador.

1.4.3.2 Diferenças na dimensão individualismo X coletivismo

Bethlem (1999) acredita que há uma mistura de coletivismo e de individualismo no Brasil. Os países menos desenvolvidos, em sua quase totalidade, estão mais voltados para o coletivismo e os desenvolvidos para o individualismo, conforme mencionado na seção 1.4.1.5.

Dentre outros aspectos, o autor descreve quais seriam os hiatos desencadeados quando da transferência de técnicas de *management* dos países desenvolvidos para os menos desenvolvidos, que são dessa forma qualificados:

A - Validade de teorias econômicas com base em motivações egoístas (*self interest*)

As teorias de motivação têm como premissa, os princípios de uma cultura individualista. Nos países mais voltados para o lado coletivista, o indivíduo é motivado pelo interesse do grupo com o qual se identifica (família ou outros).

B - Validade de teorias psicológicas com base em melhorias pessoal (*self actualization*)

A hierarquia de necessidades de Maslow, com a auto-realização como nível máximo entre as necessidades é um modelo típico da cultura individualista. Considerando os países de cultura coletivista, a escala de valores difere substancialmente.

C - Natureza do relacionamento empregador/empregado

Leva-se em conta se a natureza deste relacionamento é considerado como calculista – basicamente sociedades individualistas - ou moral – basicamente sociedades coletivistas.

D - Prioridade dada no negócio, para as tarefas ou para o relacionamento

Nas culturas individualistas, o “certo” é todos serem tratados da mesma forma, independentemente da amizade ou inimizade. Os negócios vêm antes das preferências pessoais. As tarefas são mais importantes do que as relações. Ao contrário, nas culturas coletivistas, as relações profissionais se misturam com as pessoais, tornando-se parte do círculo de amizades e os erros são então mais tolerados.

E - O papel da família no contexto do trabalho

Nos países coletivistas, o nepotismo é a regra do jogo, um membro da família não pode enriquecer e os outros ficarem de fora, comportamento reprovado nas culturas individualistas.

F - A importância da face e da harmonia

Nos países individualistas, abertura e franqueza nas relações de trabalho são consideradas virtudes, prefere-se a solução de conflitos à supressão dos mesmos. Já nas sociedades coletivistas, se a fraqueza leva à desarmonia, não se deve usá-la. Harmonia significa não fazer ninguém perder a face. Discordâncias devem ser expressas de forma indireta.

1.4.3.3 Diferenças devidas à dimensão masculino-feminino

As diferenças quanto à transferência de técnicas de *management* podem ser de:

A - Competitividade, solidariedade, equidade, igualdade, simpatia pelo forte X fraco

Quando os *managers* mudam de país, os valores vigentes em que se tornaram competentes já não se aplicam, não influem para o sucesso do *management* e até atrapalham esse sucesso, considerando as diferenças de valores existentes entre as culturas masculinas e femininas.

B - Motivação para realizar x motivação para se relacionar

A teoria da motivação para a realização (M. R - teoria de McClelland), de fato, segundo a classificação de Hofstede, equivale a uma combinação de fraco controle da incerteza e masculinidade forte. Portanto, a teoria “universal” de motivação McClelland (assim como a teoria de Maslow) é uma escolha de valores, na qual os sistemas de valores dominantes na classe média americana são transformados em modelo para o resto do mundo.

C - Conceitos sobre qualidade de vida

Nos países desenvolvidos masculinos, o objetivo dominante é dar aos trabalhadores maiores desafios; nos países desenvolvidos femininos é fazer o trabalho grupal mais gratificante. Já nos países menos desenvolvidos, a preocupação com qualidade de vida no trabalho é considerada luxo. Para o desenvolvimento de um modelo de *management* para um país em desenvolvimento, é importante escolher um modelo que potencialmente conduza a uma qualidade de vida no trabalho que seja alta em função do sistema de valores dominante.

D - Expectativas na carreira

O valor simbólico de uma carreira é maior nos países masculinos (ajustam-se melhor a sistemas competitivos orientados para a *performance*) do que nos femininos. Ao transferir idéias sobre *management*, deve-se compreender que o significado e a atração de uma carreira diferem de uma cultura para outra.

E - Aceitabilidade do comportamento machista na direção

Em algumas culturas, a figura ideal do *manager* é a de um herói masculino, agressivo, com qualidades super-humanas, que toma decisões rápidas e importantes. A tentativa de atingir esse ideal leva os *managers* a demonstrações de masculinidade que se enquadram no

termo “machismo”. Em uma cultura masculina, esse comportamento pode ser, para muitos, aceitável e funcional, mesmo que o *manager* não seja o super homem. Em uma cultura feminina, o machismo invalidaria a posição. De outro lado, o estilo desenvolvido numa cultura feminina pode ser muito modesto para ser eficaz num ambiente masculino.

1.4.3.4 Diferenças em função da fuga à incerteza

Os graus atribuídos a países desenvolvidos e menos desenvolvidos neste quesito são muito dispersos, por isso as diferenças culturais entre países participantes de transferência de técnicas de *management* podem ser fortes ou fracas em relação à fuga à incerteza (FI). Deve-se atentar para os seguintes fatores na forma das empresas encararem vários itens do *management*, como:

A - Necessidade emocional de ter regras de comportamento formais e informais e seu reflexo na formalização, normalização e ritualização das organizações

No processo de transferência de técnicas de *management*, essas diferenças podem levar ao uso ineficaz em uma cultura de práticas desenvolvidas em outra. Quando se transferem tais práticas de um contexto informal para um formal, o agente de transferência acha supérfluo e irritante o trabalho necessário de formalização. Por outro lado, quando a transferência se dá no sentido contrário, é necessário afrouxar estruturas e procedimentos antes de realizá-la.

B - Tipos de planejamento utilizados

Nas culturas com forte controle da incerteza, a administração de topo dá mais atenção ao planejamento e à programação de curto e médio prazo do que nos de fraco controle da incerteza. As idéias de planejamento estratégico (repensar os objetivos e atividades fundamentais de uma organização) são mais populares em culturas de fraco controle da incerteza, porque pressupõem tolerância à grande ambigüidade e afastamento das incertezas do passado.

C - O tempo e o significado do tempo em decorrência da importância dada à precisão e à pontualidade

Nas culturas de forte controle da incerteza, a precisão e a pontualidade são tratadas com mais naturalidade do que entre os de fraco controle da incerteza.

D - A transparência das emoções dos indivíduos

Em países de forte controle da incerteza, a tolerância pela expressão das emoções deveria ser alta, porque a fuga à incerteza tende a gerar tensão, que necessita ser liberada.

E - A tolerância com idéias e comportamento “fora do normal”

Nas sociedades de fraco controle da incerteza, as pessoas não se sentem perturbadas por comportamentos ou idéias “diferentes” e são mais tolerantes, tendendo a produzir mais inovação. Contudo, isso não implica necessariamente que são mais atuantes em inovar. Na transferência de técnicas de *management*, aquelas que implicarem inovações serão mais bem-vindas nas culturas de fraco controle da incerteza e possivelmente levadas mais a sério nas de forte controle da incerteza.

F – Modelos implícitos de organização

Conforme Bethlem (1999), pesquisas realizadas sobre descentralização, tamanho e estrutura e tamanho e controle, comprovam a tendência, provavelmente cultural, das empresas brasileiras de adotar pirâmides, com sua centralização e organização por funções.

Dimensões	Características das empresas
DP grande FI pequena	Centralizadas e formalizadas. A organização é uma pirâmide de pessoas. O chefe no topo e os demais no seu lugar, agindo de acordo com as regras.
DP pequena FI forte	Organizações formalizadas mas menos centralizadas. Funcionam como máquinas bem lubrificadas.
DP pequena FI fraca	Nem centralizadas, nem formalizadas; “mercado de vila” Negociações livres de hierarquia ou procedimentos.
DP grande FI fraca	Centralizadas, mas resultados? Ex. Firma de família brasileira.

Quadro 6: Características empresariais conforme as dimensões de Hofstede.

Fonte: Bethlem, 1999 (p. 38).

1.4.4 A pesquisa de Trompenaars (1994)

O pesquisador Fons Trompenaars, de origem holandesa assim como Hofstede, é de opinião que embora a teoria organizacional desenvolvida nos anos 70 tenha apresentado o ambiente como uma consideração importante, foi incapaz de acabar com o sonho da melhor forma de organização. Ainda que tenha mostrado a importância do mercado, da tecnologia e do produto na definição dos métodos mais eficazes de gerenciamento e organização, não avaliou os efeitos da cultura nacional.

Assim como outros autores (HOFSTEDE, 1997; BETHLEM, 1994; TANURE; PRATES, 1996) entende que não há uma única forma de gerenciamento e propõe-se a descrever como alguns dos difíceis dilemas da administração internacional podem ser mediados. Cita como exemplo a remuneração por desempenho que funciona bem nos Estados, Holanda, Reino Unido, o que não acontece em culturas coletivistas como a França, Alemanha, Brasil e parte da Ásia. Em suma, apresenta estudos sobre o efeito da cultura em administração, ou seja, como as diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais afetam os negócios.

A sua pesquisa examina a cultura dentro de três categorias de problemas (que serão relacionadas nas próximas sub-seções) e foi composta por um banco de dados de cerca de quinze mil respostas de profissionais de 47 culturas nacionais, concentrando cerca de mil respostas em dois países (Grã-Bretanha e Holanda) e o restante pulverizado nos demais países. (TROMPENAARS, 1994).

1.4.4.1 Relacionamento com as pessoas

Há cinco orientações que compreendem as formas com os humanos se relacionam entre si.

A - Universalismo versus particularismo

Na cultura universalista é possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério se aplica. Concentram-se mais nas regras do que nos relacionamentos e uma pessoa de confiança

é aquela que honra sua palavra ou contrato que são prontamente redigidos, pois há apenas uma verdade: aquela que foi acordada. Deve-se buscar justiça ao tratar todos os casos semelhantes da mesma forma.

Nas culturas particularistas, dá-se muito mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas, de forma que, em vez de pressupor que uma lei boa deva ser sempre seguida, o raciocínio particularista é que a amizade tem obrigações especiais e, portanto, prioritária. Os contratos legais são prontamente modificados e uma pessoa de confiança é aquela que honra a reciprocidade em mudanças. Redes informais e entendimentos particulares são criados; deve-se buscar a justiça ao tratar todos os casos de acordo com seus méritos especiais.

B - Individualismo versus coletivismo

Relaciona-se à forma como os indivíduos se vêem: se basicamente como indivíduos ou como parte de um grupo. Nas culturas individualistas, as pessoas realizam-se sozinhas e assumem responsabilidades pessoais, ao contrário das culturas coletivistas. Nas atividades gerenciais, as necessidades individuais devem ser adaptadas às necessidades da organização e métodos de incentivos individuais como remuneração pelo desempenho (Avaliação Individual – APO) são muito bem aceitos. Devem ser dadas às pessoas, liberdade de tomar iniciativas individuais. O autor sugere que para fazer negócios nas culturas individualistas, é necessário tomar decisões rápidas e o negociador reluta muito em voltar atrás em um compromisso.

Já nas culturas coletivistas, as pessoas, idealmente, realizam-se em grupos que assumem responsabilidades comuns. Deve-se buscar integrar personalidade e autoridade dentro do grupo, elogiando todo o grupo, sem demonstrar favoritismo. Metas superiores devem ser apontadas para que todas busquem atingir. Nas negociações, é necessário demonstrar paciência com o tempo necessário para consentir e consultar; convencê-los de alguma forma, a ceder aos pontos que os múltiplos interesses da empresa exigem.

C - Neutro ou emocional

Revela se a natureza das interações deve ser objetiva e imparcial ou é aceitável expressar emoção. Nas culturas neutras (em regiões como na América do Norte e no noroeste europeu), a premissa é que as pessoas devem parecer como máquinas para que se possa operar mais eficientemente. Não se deve revelar o que estão pensando ou sentindo; a conduta fria e

tranqüila é admirada. Nas relações profissionais, conforme preconiza o autor, a falta de tom emocional não significa que estejam desinteressados ou chateados, apenas as pessoas não gostam de mostrar o jogo. Comportamentos calorosos, expressivos ou entusiasmados são interpretados como falta de controle sobre sentimentos e incoerentes com o alto status.

Já em culturas afetivas ou emocionais, os negócios são questões humanas e toda gama de emoções é considerada apropriada. Ao contrário das culturas neutras, nas relações profissionais, o comportamento desligado, ambíguo e frio, são interpretados negativamente, como desdenho, desaprovação e distanciamento social, significando uma exclusão familiar.

D - Específico versus difuso

Refere-se à forma e a variedade dos envolvimento. Nas culturas específicas, as pessoas são mais diretas, de forma que nos contatos profissionais, os conflitos de interesse não são bem vistos. As instruções de trabalho devem ser claras, precisas e detalhadas, garantindo a melhor concordância ou permitindo aos empregados discordar em termos claros.

Já nas culturas difusas, a moralidade é altamente circunstancial, dependendo da pessoa e do contexto encontrado. No ambiente profissional, o gerenciamento é um processo de melhoria contínua por meio da qual a qualidade melhora. As questões pessoais e profissionais se interpenetram. Instruções ambíguas e vagas são vistas como permitindo interpretações sutis e receptivas, por meio das quais os empregados podem exercitar o julgamento pessoal.

Trompenaars (1994) dá um exemplo de uma empresa norte-americana que tentou fechar um contrato com um cliente sul-americano: a desconsideração pela importância do relacionamento fez a empresa perdê-lo. Já a sua concorrente sueca que dedicou uma semana conhecendo o cliente, apenas no último dia apresentou o produto. O envolvimento difuso da empresa sueca conseguiu fechar a venda.

E - Conquista versus atribuição

Nas culturas orientadas para a “conquista” significa que o indivíduo é julgado pelo o que ele fez recentemente e pelo seu histórico. O respeito pelo superior na hierarquia baseia-se no grau de eficácia com que o trabalho é executado e na adequação do conhecimento. A maioria dos gerentes seniores tem idade e sexo variados, demonstrando competência em funções específicas. Nestas culturas, o gerenciamento por metas e remuneração pelo

desempenho são ferramentas eficazes. As decisões são contestadas com base nos aspectos técnicos e funcionais.

Já nas culturas orientadas para a “atribuição” significa que o status é conferido pelo seu nascimento, parentesco, sexo ou idade, pelas suas conexões (quem você conhece) e sua formação acadêmica. O respeito pelo superior na hierarquia é considerado uma medida do compromisso com a empresa e sua missão. A maioria dos gerentes seniores são homens, de meia-idade e qualificados por seu histórico. Deve-se respeitar o *status* e influência de seus parceiros, mesmo suspeitando que não possuem conhecimento suficiente. Ao contrário das culturas orientadas para a conquista, o gerenciamento por metas e remuneração por desempenho são menos eficazes do que recompensas diretas oferecidas pelos gerentes.

1.4.4.2 Atitudes em relação ao tempo

Conforme Trompenaars (1994), a forma como as sociedades encaram o tempo também difere. Em algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber seus planos para o futuro. Em outras sociedades, é mais importante os feitos do passado do que os presentes. São diferenças culturais que influenciam enormemente as atividades empresariais.

Trompenaars (1994) menciona que a forma como pensamos no tempo tem suas próprias conseqüências e é especialmente importante o fato de encarmos o tempo como seqüencial - uma série de eventos consecutivos - ou sincrônico - com passado, presente e futuro inter-relacionados, fazendo com que as idéias sobre o futuro e as memórias do passado moldem as ações no presente.

Nas culturas sequenciais, relativamente às relações profissionais, executa-se apenas uma atividade de cada vez, visto que o tempo é dimensionável e mensurável. Mantém os compromissos de forma rígida, programando com antecedência e sem atrasos: as relações são subordinadas ao cronograma. Possuem forte preferência por seguir os planos iniciais. Os empregados sentem-se recompensados e satisfeitos em alcançar as metas futuras planejadas, como na Administração por Objetivos. Ainda, o desempenho mais recente dos empregados é a questão mais importante, juntamente com a confiança em seus compromissos para o futuro. A carreira de um empregado é planejada junto com ele, enfatizando-se as metas a serem alcançadas nos prazos determinados.

Nas culturas sincrônicas, executa-se mais de uma atividade ao mesmo tempo; os compromissos são sujeitos ao tempo dedicado a outros assuntos significativos e os cronogramas subordinados às relações. Forte preferência por seguir o que ditam as relações. Os empregados sentem-se recompensados e satisfeitos em alcançar melhores relações com seus supervisores/clientes. O histórico global dos empregados dentro da empresa e o seu potencial futuro constituem o contexto no qual o seu desempenho atual é considerado. As aspirações finais do empregado no contexto da empresa são discutidas com ele para que se definam a forma que poderão ser realizadas. O ideal da empresa é o círculo interativo no qual a experiência passada, as oportunidades presentes e as possibilidades futuras se estimulam.

1.4.4.3 Atitudes em relação ao ambiente

Segundo Trompenaars (1994), uma diferença cultural importante pode ser encontrada na atitude em relação ao ambiente. Algumas culturas acham que o ponto focal que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude residem na pessoa. Neste caso, as motivações e valores vêm de dentro. Outras culturas vêem o mundo como mais forte que os indivíduos. Consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado.

Nas culturas orientadas internamente, frequentemente a atitude é dominadora, chegando à agressividade em relação ao ambiente. Uma pessoa convicta requer conflito e resistência e deve focar-se em si mesmo, na própria função, grupo ou empresa. Os gerentes direcionados internamente ficam mais felizes do que nunca quando convencem outras pessoas de sua própria maneira de pensar.

Nas culturas orientadas externamente, a atitude é flexível, visando comprometer-se e manter em paz. A harmonia e receptividade simbolizam sensibilidade. O foco é no “outro”, podendo ser no cliente, no sócio e no colega. Os líderes ressaltam o quanto aprenderam com seus erros e com outras objeções e críticas. Ouvir é considerado uma característica mais admirável do que falar, não entrando em conflito abertamente. Para participar inteiramente de uma cultura direcionada externamente, deve-se considerar que o *feedback* pode alterar a direção global da empresa. É preciso ouvir o cliente e querer satisfazer suas necessidades em vez de ganhar sua cumplicidade.

1.4.5 Resumo: Comparação entre as dimensões de valores culturais de Hofstede e Trompenaars

A seguir, serão apresentadas as dimensões dos pesquisadores relacionados nesta seção com suas principais características:

As sete dimensões de culturas nacionais de Trompenaars	As cinco dimensões de culturas nacionais de Hofstede
<p>Universalismo versus particularismo: aplicação do “melhor modo” de administrar e/ou apresentação de regras padronizadas em contraposição à tomada de decisão baseada em casos específicos, influenciada pela amizade.</p> <p>Individualismo versus coletivismo: visão que as pessoas tem de si mesmas, primeiramente como indivíduos ou como parte de um grupo ou comunidade.</p> <p>Neutro versus emocional: a objetividade e o desprendimento de emoções em contraposição à demonstração de emoções.</p> <p>Específico versus difuso: destaca os negócios realizados com base unicamente em contratos em contraposição aos negócios realizados com base em envolvimento pessoais.</p> <p>Status alcançado versus status atribuído: as pessoas são avaliadas com base em suas realizações em contraposição às avaliações recebidas de acordo com os antecedentes (família, origem, educação) da pessoa.</p> <p>Atitude em relação ao ambiente (orientações internas versus externas): compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas assim como o ambiente em contraposição àqueles que se vêem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.</p> <p>Tempo sincrônico versus tempo seqüencial: relaciona-se com a atitude das pessoas em relação ao tempo, ou seja, há pessoas mais orientadas para o futuro enquanto outras são mais orientadas para o passado.</p>	<p>Individualismo versus coletivismo: quando os laços entre os indivíduos são perdidos com cada um cuidando de si mesmo e de sua família mais do que pertencendo a um forte, coeso e mais amplo grupo.</p> <p>Distância do poder: quando os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.</p> <p>Rejeição à incerteza: quando os membros de um grupo sentem-se ameaçados por situações incertas e desconhecidas.</p> <p>Masculinidade versus feminilidade: a distinção entre um quadro de valores e atitudes usualmente associados com homens (por exemplo, assertividade e competitividade) e aquele usualmente associado com mulheres (por exemplo, preocupação com pessoas, valores ligados às relações cooperativas).</p> <p>Orientação em relação ao tempo: engloba aspectos extremamente importantes relacionados ao desenvolvimento econômico, não encontrado nas demais dimensões. Encerram valores como: austeridade, economia de recursos, elevada taxa de poupança, perseverança e o sentido da vergonha (orientação a longo prazo); e solidez, estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição, taxa de poupança baixa, resultados imediatos (orientação a curto prazo). Esta quinta dimensão relaciona-se à “virtude”, valor concebido em culturas orientais.</p>

Quadro 7: Dimensões da cultura nacional: Hofstede e Trompenaars.

Fonte: Adaptado de Santos (2005, p. 49).

1.5 Caracterização da Cultura Brasileira

Nesta seção serão apresentadas as características da cultura brasileira, tendo como referência a pesquisa de Tanure e Prates (1996) revista por Tanure (2005). A partir de uma revisão na literatura, é possível identificar que embora diferentes autores definam traços culturais brasileiros distintos e em perspectivas diferentes, ainda assim apresentam coerência na caracterização da maioria dos aspectos da cultura brasileira, envolvendo, sobretudo, a valorização das relações pessoais e afetivas com predominância de autoritarismo e centralização do poder. Por este motivo, optou-se por detalhar a pesquisa de Tanure e Prates, complementando com o ponto de vista de demais autores.

Como será visto adiante, estas pesquisas muito se assemelham às conclusões do trabalho apresentado por Hofstede e Trompenaars (seção 1.4). Contudo, estes autores se propuseram a classificar os países segundo as dimensões culturais por eles identificadas ao passo que na seção atual, tratar-se-á de abordar especificamente os aspectos da cultura brasileira.

1.5.1 A pesquisa de Tanure e Prates (1996)

Tanure e Prates (1996) apresentam um modelo de interpretação da cultura brasileira, o “sistema de ação cultural brasileiro”, a partir de uma pesquisa efetuada por eles em empresas de portes variados, incluindo multinacionais, localizadas em estados brasileiros das regiões sudeste e sul do país com cerca de dois mil e quinhentos executivos. Esta mesma pesquisa, elaborada por André Laurent (1989, 1996), já havia sido aplicada em executivos de diversos países participantes dos programas da Escola de Negócios INSEAD, na França.

Para eles, o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro subsistemas: o *institucional*, o *pessoal*, o dos *líderes* e o dos *liderados*. Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se aí, traços culturais comuns a ambos. São eles:

- *Concentração de poder* na interseção dos subsistemas líderes e institucional.
- *Postura de espectador* na interseção dos subsistemas liderados e institucional.
- *Personalismo* na interseção dos subsistemas líderes e pessoal.
- *Evitar conflito* na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Os subsistemas estão também articulados através de traços culturais especiais que são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo e ao mesmo tempo, deveriam se alterar em grau ou natureza para uma mudança efetiva. Esses traços são: o *paternalismo* e a *flexibilidade* (ambos fazendo a ligação dos subsistemas institucional e pessoal), a *lealdade às pessoas* e o *formalismo* (aproximação dos subsistemas dos líderes e dos liderados). Ainda, deve-se considerar a *impunidade* representando um traço central que realimenta ao mesmo tempo os quatro subsistemas.

Para os autores, a combinação de todos os traços citados constitui e opera o sistema de ação cultural brasileiro.

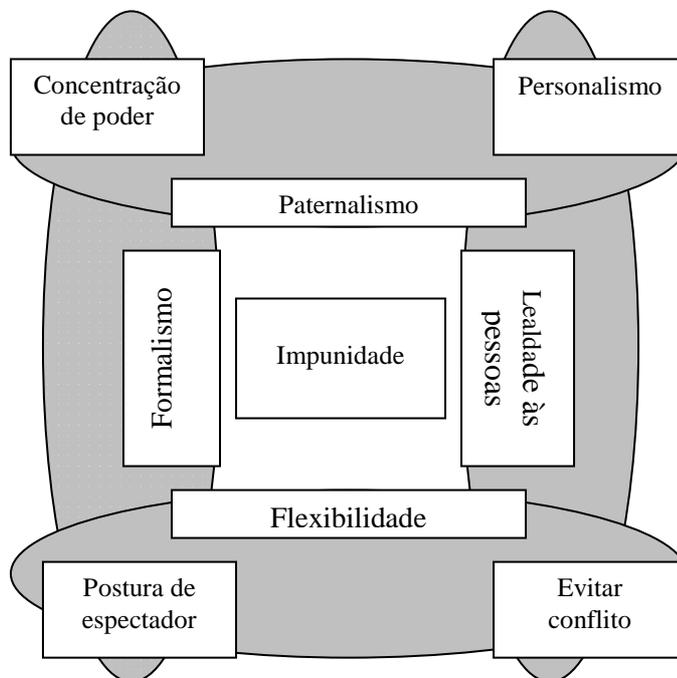


Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro.
Fonte: Tanure e Prates (1996, p. 70)

O modelo de Freitas (1997) sobre as características da cultura brasileira, apresenta-se muito semelhante ao de Tanure e Prates (1996), no que tange aos traços acima mencionados (concentração de poder, hierarquia, personalismo, afetividade, paternalismo, dentre outros). Este autor inclui a “malandragem”, traço descrito como a flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social, que de uma certa forma, também são descritos por Tanure e Prates, associados ao “jeitinho brasileiro”. Este autor acrescenta o “sensualismo”, descrito como o

gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais e; “aventureiro”, definido como uma característica mais sonhadora do que disciplinada e demonstrando uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

1.5.1.1 Concentração de poder

Segundo Tanure e Prates (1996), na dimensão hierárquica, a concentração de poder existirá enquanto o personalismo estiver presente na dimensão pessoal da nossa sociedade. O terceiro elemento que surge articulando essas duas dimensões e que dá o perfil do estilo brasileiro de liderar é o paternalismo.

Tanure e Prates (1996) buscam nas raízes históricas da nossa sociedade, a explicação para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia e subordinação. A nossa história foi marcada pela monarquia centralizadora de poder, pela escravidão, pelos interesses de classes específicas de poder (como os cafeicultores), ditaduras, dentre outros, que explicam esse movimento.

Conforme Tanure e Prates (1996), a expressão popular “*Você sabe com quem está falando?*” e “*Manda quem pode, obedece quem tem juízo*”, reflete um ângulo importante dessa cultura, principalmente em situações conflitivas, revelando toda a carga autoritária exercida pelo cidadão que se julga com direitos especiais, não sujeito a uma lei de caráter geral para toda a sociedade. Este traço (concentração de poder) relaciona-se à dimensão distância hierárquica apresentada nos trabalhos de Hofstede.

1.5.1.2 Personalismo

O personalismo é definido pelo conceito da autoridade, cuja base legítima é o carisma. O magnetismo exercido pela pessoa através do seu discurso ou por seu poder de ligações (relação com outras pessoas) e não por sua especialização, destacam-se no cotidiano brasileiro. Tanure e Prates (1996) citam como exemplos recorrentes no Brasil as figuras de

Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros, Leonel Brizola, Fernando Collor que exerceram forte autoridade carismática.

Neste sentido, a rede de amigos e parentes, no Brasil, é o caminho natural pelo qual as pessoas fazem uso para resolverem seus problemas, obter privilégios, se diferenciando pela hierarquia e pelas relações pessoais, nas quais os indivíduos encontram seus sistemas de suporte, conectando-se com o ambiente externo e enfrentando a impessoalidade da burocracia, das leis e das instituições. (ROCHA, 2000).

Sobre este aspecto, DaMatta (1979) diz que um dos dilemas básicos da sociedade brasileira é o conflito constante entre as categorias indivíduo versus pessoa. Neste sentido, a locução “*Você sabe com quem está falando?*” expressa as vertentes hierárquica e autoritária, ao passo que o jeitinho encarna o lado cordial valorizado pela sociedade e circula como recurso legítimo. Ressalta que do “jeitinho” a situação pode evoluir para o “você sabe”, a partir do momento em que a situação não tenha sido resolvida com o jeito. No entanto, isto requer que o indivíduo possua uma posição social, econômica que o permita agir como tal. Da mesma forma, a situação pode começar com o “você sabe” e evoluir, contrariamente para o jeitinho.

Tanure e Prates (1996) associam este traço à dimensão individualismo/coletivismo, proposta no estudo de Hofstede. O comportamento esperado é de que cada um olhe pelo interesse de seu grupo e este fiscalizará e o protegerá, quando se encontrar em perigo, sendo essa uma forma de forte integração e de impermeabilidade de algumas sociedades.

A combinação dos dois traços mencionados - concentração de poder e personalismo - tem como síntese, o paternalismo, que apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Conforme Tanure e Prates (1996), os traços históricos brasileiros revelam uma característica na qual a autoridade máxima está centrada no pai. Entende-se que ao patriarca tudo pode e aos membros do clã cabe pedir e obedecer, pois do contrário, a rebeldia pode ser premiada com a exclusão no âmbito das relações. Desta forma, conjuntamente com o patrimonialismo, que representa a face hierárquica e absoluta, é imposta a sua vontade aos seus membros.

Freitas (1997) complementa o argumento ao afirmar que assim como nas relações de domínio patriarcal colonial, mistura-se uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade. O patrão ao dominar seu trabalho oferecendo o emprego, também domina suas aspirações e reivindicações, pois apela para a moralidade das relações. O autor enfatiza que o empregado, ao sentir-se protegido, retribui com lealdade a seu superior. Tudo isso confunde o empregado e permite ao patrão exercer duplo controle da situação. Garante-se, pois, a não

ruptura, com cada um dos membros atingindo o máximo de benefício com um mínimo de custo, pago nas duas espécies de moeda, afetiva e fiduciária.

A aceitação do autoritarismo, por meio do paternalismo (e passividade) nas relações é alcunhado por Holanda (1984), como o “homem cordial”, influenciando a vida religiosa e social, a linguagem, as relações comerciais e a vida organizacional, em que a troca de favores desenvolve uma dependência moral para com o outro, dissuadindo o questionamento e o rompimento da relação.

As sociedades e organizações que apresentam estes traços serão liderados tão paternalisticamente quanto os seus membros permitam, já que ocorre um fenômeno de dependência continuada dos liderados pelos líderes. Conforme Tanure e Prates (1996, p. 44):

O modelo brasileiro é o de egocentrismo dependente. Com isso, para ele garantir a sua segurança futura e dos seus familiares, passa a construir um capital social, fundado em suas relações com o poder e reproduzindo a cadeia dos “amigos do homem”. Pratica uma intensa contabilidade de débitos e créditos pessoais, uma conta seguramente devedora para com aqueles no poder, na hierarquia e com status superior.

A lealdade que permeia as relações constitui-se no recurso pelo qual as pessoas contornam as dificuldades decorrentes do formalismo, outro traço presente na cultura brasileira. Este associa-se à dimensão controle da incerteza dos estudos de Hofstede, e a cada reforço que o formalismo recebe, mais vai se fortalecer a lealdade às pessoas, para que o sistema tenha condições de fluir. Conforme Tanure e Prates (1996, p. 61), “a solução para a rigidez institucional faz-se via tráfego das redes de relacionamento pessoal.”

Para Tanure e Prates (1996), o brasileiro apresenta códigos de uma socialização que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Contudo, contraditoriamente, a tudo isso se sobrepõe uma forte capacidade de elaboração de leis, regulamentos e normas, porém com uma prática distorcida. Expressões como “fazer vista grossa”, “descobrir o mapa da mina”, “arranjar um pistolão”, “quebrar o galho”, são indicativos de situações onde os critérios legais são ignorados em favor de uma mobilidade social maior.

Se as normas são bastante específicas, o ajustamento se faz por um processo de reinterpretção das leis, cujo resultado vai depender de quem está do outro lado da questão: se a pessoa pertence ao grupo ou tem autoridade, a flexibilidade é ampla, sendo o contrário também verdadeiro. Estes processos são permitidos e podem atingir as configurações de um nepotismo, favoritismos e até subornos, além de gerar instabilidade e insegurança, o que no Brasil leva a uma completa desmoralização. (TANURE; PRATES, 1996).

Este traço, conforme Da Matta (1986), reflete um verdadeiro combate entre leis que devem valer para todos, mas só podem funcionar para quem as tem. Este autor acredita que a cultura brasileira caracteriza-se pelo antagonismo entre a igualdade e a hierarquia. A igualdade está baseada nos princípios da democracia e da igualdade perante a lei. A hierarquia é um conjunto de identidades sociais precisas, como as que são dadas pelas teias de relações sociais nascidas da família, da vizinhança, no compadrio, da nomeação e acima de tudo, do parentesco.

Face ao exposto, surge o traço da impunidade, que tanto podem reforçar como minar a manutenção e a estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. A impunidade ganha relevância à medida que estando os líderes ao largo das punições, fortalece sobretudo, sua posição de poder.

O argumento dado por Tanure e Prates (1996) é de que se a lei só existe para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador (traço analisado na seção seguinte). No extremo, a situação ficaria próxima do dito popular “salve-se quem puder” ou a expressão conhecida como a lei de Gerson de que “é preciso levar vantagem em tudo”. A lógica então se inverte e transforma-se em heróis, aqueles que conseguem resultados positivos com a transgressão da lei e o prêmio do ponto de vista da punição torna-se, portanto, a impunidade.

1.5.1.3 Postura de Espectador

Conforme Tanure e Prates (1996), a concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço da cultura brasileira que é a postura de espectador, tendo como suas principais vertentes a baixa consciência crítica e por conseqüência, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização e transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças, sempre imputando ao outro a responsabilidade visto que não sendo o indivíduo quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é dele. Fatalismo e passividade são os efeitos da experiência brasileira de socialização e a prática do diálogo é substituída pela prática dos comunicados. A passagem de Tanure e Prates (1996, p. 49) ilustram bem este fato:

Deus e o tempo são para nós recursos inesgotáveis. Um Deus que é brasileiro, a quem está entregue a nossa sorte, pois caberá a ele dar uma solução aos nossos problemas, bastando, para isso só esperar. Esperar o tempo de amanhã e ir dando tempo ao tempo para que os

imponderáveis atuem mais livremente e que o assunto se resolva com o mínimo de interferência. A nossa experiência não é um empreendimento que deverá ser bem sucedido em prazo hábil, como o é para os americanos. É sim, um bilhete de loteria, no qual vale a pena apostar, pois pode ser premiado um dia.

1.5.1.4 Evitar conflito

Tanure e Prates (1996) analisam o traço cultural “evitar conflito” sob duas perspectivas. A primeira delas relaciona-se com o tipo de poder envolvido (coercitivo, de recompensa ou legítimo). Conforme os autores, a sociedade brasileira optou por um modelo de envolvimento coercitivo-alienativo, visto os motivos previamente discutidos, como o pouco respeito às leis, a baixa prática de premiações, o que pode ser ilustrado pelo dito popular “calado, o brasileiro já está errado”, significando uma coerção através da punição para aquele que queira posicionar-se, dar sugestões, abafando possíveis iniciativas empreendedoras.

A outra perspectiva, a que se denomina afetivo-moral, relaciona-se à lealdade, que humaniza as relações, buscando a harmonia do grupo no espaço da dimensão pessoal, com o intuito de seduzir afetivamente, promovendo um comprometimento e coesão social.

Nesta teia de relações, esta sociedade não tratará seus conflitos abertamente, pois isto cria constrangimentos e mina a harmonia do grupo. É comum encontrar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes, através de um terceiro que mantenha boas relações pessoais com ambos. Este traço identifica-se com a expressão popular “dou um boi para não entrar na briga, mas uma boiada para não sair”. (TANURE; PRATES, 1996)

Cabe destacar que mesmo em uma situação de impasse, é possível que estas possam ser tratadas de duas formas: pela via formal, através das leis; outra pela via informal, pela fofoca, que evita o confronto emocional. Conforme Tanure e Prates (1996, p. 64), “... na frente dos outros não se discorda dos amigos. Parece-nos importante e básico não deixá-los em situação constrangedora.” Definir objetivos claros como fonte de motivação, pode ser visto como fonte de conflitos porque o brasileiro é motivado pelo relacionamento e a busca de objetivos tem um viés concorrencial, o que não é estimulante, visto ter um caráter de agressividade contra terceiros e a vontade de realizar, executar e fazer não é da natureza cultural do brasileiro.

Mais uma vez, os autores comparam estes traços à dimensão masculinidade/feminilidade, que pela classificação de Hofstede, o Brasil apresenta-se no

centro destas duas posições, com 49 pontos em uma escala de 0 a 100 pontos. Estes resultados são corroborados pelas tendências brasileiras onde é forte a necessidade de privilegiar o bem estar, o relacionamento, a qualidade de vida e de ver os “coitados como heróis”. (TANURE; PRATES, 1996).

A busca de uma solução para objetivos pessoais, também é observado por Tanure e Prates (1996), com o traço da flexibilidade, que se dá pelo fato de o formalismo se ver diante da lealdade às pessoas. Conforme Tanure e Prates (1996, p. 73)

A empresa é um espaço sociocultural. Este espaço tem sua dimensão mais profunda nas premissas culturais que suportam as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa (uma empresa aberta ou fechada, o valor do trabalho do ser humano, a importância do futuro e como enfrentá-lo) e tem sua dimensão mais visível nos mitos e símbolos (títulos nos cartões, salas grandes para chefias, andares para diretorias, distribuição de departamentos pelos andares, vistas privilegiadas, retratos nas paredes, placas de comunicação visual) nos ritos e rituais (o gerente que anda na fábrica pela manhã todos os dias, ou reuniões todas as sextas-feiras, ou comemorações de todos os aniversariantes) e nos heróis ou lendas (o Zé saiu do hospital para o trabalho, “virou” três dias direto na empresa sem ir para casa), presentes no dia a dia da empresa

A flexibilidade, no entanto, possui como características a criatividade e o pragmatismo. Tanure e Prates (1996) citam que no Brasil, estes traços refletem em uma habilidade de contornar uma dificuldade à despeito da lei que, conforme Barbosa (1982), relaciona-se ao “jeitinho”, 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 burla a alguma regra ou norma preestabelecida ou sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade.

A criatividade tem em si o elemento inovador, no sentido de que é preciso criar uma situação em que possa existir a igualdade entre indivíduos, saindo do domínio hierárquico para um domínio moral. Conforme os autores, o traço de evitar conflitos estimula a criatividade na busca de soluções sem criar muito atrito.

1.5.2 Impacto dos traços culturais no sistema de controle de gestão brasileiro

Os autores da pesquisa em referência - Tanure e Prates (1996) - buscaram compreender os reflexos na gestão de cada um dos traços brasileiros, comparando-os aos resultados encontrados nas pesquisas realizadas nos demais países. Contudo, para fins deste estudo, considerar-se-á apenas, as observações formuladas para o caso brasileiro.

Ainda que estes elementos caracterizem a cultura organizacional da empresa, Tanure e Prates (1996) argumentam que os traços culturais (do brasileiro, em estudo) impactam e agem sobre os vários componentes do sistema de gestão, seja na formulação de estratégias empresariais, no processo decisório, no processo de liderança, no processo de coesão organizacional, no processo de inovação e mudança e nos processos de motivação.

Os autores usam como referência, o sistema cultural por eles apresentado, verificando como a prática de cada um dos processos gerenciais está correlacionado com o estilo brasileiro de ser. Frisam que não há o melhor jeito de administrar, depende do “para quem” e do “para quê”.

Neste sentido, Tanure e Prates (1996) entendem que no processo de **formulação de estratégias** são encontrados os traços: concentração de poder, personalismo, postura de espectador, formalismo e flexibilidade.

Conforme estes autores, a concentração de poder coloca nas mãos de uma pessoa os destinos da organização, na qual a estratégia é formulada no nível superior - na intuição do presidente ou de alguém mais próximo dele - revelando-se aí, o traço do personalismo.

Conjuntamente, o formato no qual este processo é executado, dá margem a não explicitação e divulgação correta das direções e rumos, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança, o que faz com que os mesmos busquem informações através de sua rede de relações. Esta fluidez e grau de liberdade reforçam o traço de postura de espectador, e aceitar com passividade a condição externa força à busca de medidas adaptativas, visto ser reflexo do traço de flexibilidade da nossa cultura.

Com relação ao **processo decisório**, ainda que existam fortes indícios de que as empresas estejam assumindo um número maior de decisões sob sua responsabilidade e risco, encorajar a decisão ou assumir o risco pela tomada de decisão ainda é um problema para as empresas brasileiras. Nesta cultura de concentração de poder, a responsabilidade pela tomada de decisão está nas mãos do líder, ainda que o discurso seja feito no sentido da participação e consenso, valendo o dito popular: “manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

A transferência de responsabilidades para instâncias superiores confirma a relação de dependência criada pelo paternalismo (combinação da concentração de poder e personalismo), bem como pela postura de espectador por parte dos subordinados.

Contudo, esta transferência de responsabilidade significa também que o líder que decidiu não está disposto a repassar para os subordinados os detalhes executivos. Conforme Tanure e Prates (1996), a maioria gosta de liderar com diretrizes gerais, pois a orientação

genérica lhe permite exercer maior flexibilidade e interpretação pessoal em seu gerenciamento.

Quanto ao **processo de liderança**, acompanha a tradição familiar em que o líder dá a proteção e o liderado assume deveres morais para com o líder; o rompimento das relações significa uma derrota moral para o chefe.

A compatibilização dos objetivos pessoais com os objetivos da organização passa sempre pelo crivo da qualidade das relações com os líderes da organização. A legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia e os dirigentes procuram capturar mais dedicação para si do que para a empresa. O papel do líder será manter este equilíbrio, tendo que desenvolver a lealdade pessoal com seu grupo e do outro lado, à hierarquia. (TANURE; PRATES, 1996).

Os liderados brasileiros não impõem uma barreira à extensão da autoridade dos seus chefes. Existe uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os líderes tenham o direito de usufruir seu privilégio. Estes exigem de seu liderado o comportamento leal e de evitar conflito, conforme ele se comporta para cima. “Se a cultura é paternalista, esta cultura será transmitida até o último nível. Na maioria das vezes, é isto que acontece na prática, apesar de no discurso ser bastante diferente”. (TANURE; PRATES, 1996, p. 89).

Quanto ao processo de **coesão organizacional**, Tanure e Prates (1996) realçam as relações pessoais como elemento de coesão social, decorrente da dependência entre as pessoas envolvidas, na qual o patrão oferece o emprego e controla as reivindicações dos empregados, o que enfraquece a ação dos sindicatos, já que este movimento é visto como deslealdade. Os conflitos são identificados, mas não tratados de forma direta e abertamente. A solução encontrada envolve muitas vezes um intermediário (ou um mediador) e esta solução tende a ser postergada de forma indefinida e evitada principalmente por quem não detém o poder.

Estes autores comentam que as festas são um instrumento de coesão social bastante utilizado pelas empresas e nestas ocasiões cria-se um ambiente em que existe a sensação de diminuição da distância hierárquica entre líder e liderado. Estas relações servem para criar uma relação de dependência duradoura, em uma forma de demonstração dos benefícios advindos do reconhecimento de serem tratados como “pessoas”, mas que por outro lado, reforça a relação de subordinação da sociedade brasileira. Outra atitude comentada pelos autores, seguindo esta linha, é a política de desenvolver e dar oportunidades aos filhos dos empregados mais antigos da casa.

Estas características impactam no **processo de motivação**, tendo em vista que a manutenção de um corpo de funcionários que tem maior tempo de casa, não pelo reconhecimento de sua sabedoria e competência funcional, mas por se reconhecer nele o comando das vias de acesso às pessoas, tende a gerar um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações. Reforçam-se os traços da impunidade e a falta de igualdade no tratamento relativamente aos relacionamentos em geral. Como a atração pela tarefa não é estimulada, o desempenho e a competência nem sempre são reconhecidos ou estimulados (no conceito de que a cultura brasileira é mais estimulada para o ser do que para o fazer).

No **processo de inovação e mudança** atuam os traços “evitar conflitos”, a flexibilidade vista pela face da criatividade e a impunidade.

O traço “evitar conflitos” estimula a criatividade na busca de soluções que possam contornar as restrições impostas, o que dá ao brasileiro uma capacidade de flexibilidade e de raciocínio estratégico capaz de vencer obstáculos, até mesmo de forma imprevista.

O traço do espectador é revelado na forma como a geração de idéias para a mudança é encarada. Tanure e Prates (1996) expõem que ainda que os brasileiros se mostrem criativos, é necessário que haja uma recomendação explícita do chefe para desenvolver o projeto; do contrário, as idéias ficam apenas como idéias. Estes aspectos refletem em práticas gerenciais de manutenção da situação atual, investimentos de baixo risco, atividades de planejamento não voltados para a inovação e mudanças, opção pelo crescimento cauteloso.

Outro traço que vem a corroborar esta atitude é o da impunidade, tendo em vista que a baixa utilização do sistema de avaliação que permita um *feedback* a quem está processando a mudança, provoca desestímulos, por não haver prêmio ou punição. Com isto não se cria um hábito de melhoria contínua, não pela falta de idéias para a melhoria, mas pelo reforço da continuidade. (TANURE; PRATES, 1996).

1.5.3 O modelo de “ação cultural brasileiro” revisitado – Tanure (2005)

A partir de novas pesquisas realizadas por Tanure (2005), o modelo proposto de “ação cultural brasileiro” desenvolvido por Tanure e Prates (1996) passou por reformulações. Uma das evoluções feitas no modelo foi acrescentar o traço “medo de errar” como contraparte do paternalismo. Este articula e reforça as características culturais da postura de espectador e de

evitar conflito, visto que o desejo de acertar sempre e ser aceito pelo grupo faz parte da expectativa e necessidade do liderado frente ao “grande poder”. A autora reconhece que este traço, possui uma vertente negativa e outra positiva: o medo de errar pode ser paralisante quanto também, se bem manejado pela liderança, ser um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da auto-superação.

Outra evolução do modelo foi substituir a expressão formalismo por ambigüidade. Esta conclusão teve como origem a constatação da redução do índice de controle da incerteza (abordado na seção 1.4.2), quando da aplicação da pesquisa de Hofstede no Brasil e demais países da América Latina.

Tanure (2005) constatou que nos últimos anos, com a consolidação do traço cultural de baixa necessidade de lidar com as incertezas que o futuro gera, a ambigüidade passa então a articular a concentração de poder e a postura de espectador visto que muitas vezes as decisões não são claras e as regras – algumas implícitas – deixam margem de manobra para aqueles que ocupam posição de poder. No entanto, como resquícios de uma cultura anterior, permanecem ainda alguns traços de formalismo, reconhecido nas empresas pelas normas e regras excessivas, muitas vezes desconhecidas ou não cumpridas.

As incertezas e ambigüidades reforçam a lealdade às pessoas, pois sem essa lealdade o sistema não funciona fluentemente neste tipo de cultura, onde é importante o tráfego das redes de relacionamento pessoal e também maximiza o potencial de mobilização das pessoas: o brasileiro também aqui se distingue de outros povos, por ser mais facilmente mobilizável por seu líder.

Para encerrar a seção, considerar-se-á o trabalho de Tanure e Duarte (2006) que apresenta um importante resumo à respeito das características culturais presentes nas empresas brasileiras onde predomina a centralização de poder, que concentra nos líderes a tomada de decisões, as iniciativas e as soluções para os problemas. Os liderados portam-se como espectadores, têm baixa autonomia e alto medo de errar, e isso os impede de usar a capacidade criativa. Tais características constituem o “lado sombra” das organizações brasileiras. O “lado sol”, por sua vez, caracteriza-se pela afetividade, hospitalidade e alta capacidade relacional das pessoas, o que as torna mais facilmente mobilizáveis. Do ponto de vista destes autores, com uma gestão adequada, o comprometimento dos indivíduos com as metas da organização é muito mais fácil e imediato de se obter do que em vários outros países, o que representa uma potencial vantagem para as empresas brasileiras.

1.5.4 Resumo: Principais traços culturais brasileiros

A seguir, serão apresentados os principais traços culturais brasileiros descritos nesta seção, a partir da revisão na literatura sobre o tema:

Traços	Características
Relações afetivas:	As relações afetivas tem como base as relações pessoais e indicam personalismo, passividade e aceitação do autoritarismo, troca de favores e dependência moral que limita o questionamento racional e dissuade o rompimento das relações afetivas. As relações afetivas são originadas, principalmente, da herança patriarcalista e que se exprime na estrutura política, social e econômica. Este traço influenciou a criação do termo “homem cordial”.
Homem cordial:	O homem cordial prefere o estabelecimento de relações íntimas em detrimento de relações impessoais. A cordialidade é baseada na afetividade e relações pessoais ao invés da impessoalidade e do profissionalismo.
União das pessoas:	A união das pessoas pelos sentimentos, espírito de facção, ou seja, os interesses privados, mais do que os públicos, contaminando as relações profissionais.
Personalismo:	O personalismo brasileiro exige a confiança pessoal antes da profissional fazendo com que a cooperação se baseie nas relações afetivas e na procura de favores pessoais no lugar da impessoalidade. Além disso, determina a busca por prazeres imediatos e o descaso por ideais comunitários e de longo prazo ao representar a todos e a ninguém.
Patriarcalismo:	Fonte da tradição autoritária e afetiva brasileira, fruto da relação entre senhor e escravo ao mesmo tempo ditatorial e protetora que aumenta o poder na medida em que se torna consentido e aceitado.
Patrimonialismo:	O patrimonialismo significando a apropriação pessoal dos cargos representando ao nível político pelo caudilhismo que privilegia os interesses oligárquicos em detrimento do bem coletivo.
Herança portuguesa:	A herança portuguesa: ausência de orgulho de raça e um complexo de inferioridade como consequência da miscigenação. A miscigenação foi baseada na dominação e na hierarquia social e as relações sociais se estruturaram em classes sociais opostas que negociavam as condições de suas relações. As relações são baseadas fundamentalmente, no modelo de família patriarcal e estabelecidas pela hierarquização e estratificação social. Surge, assim, a centralização da autoridade sobre a figura do patriarca.
Plasticidade Social:	Uma plasticidade social baseada em leis e costumes flexíveis tolerantes. Os tratamentos desiguais entre indivíduos ao longo da formação histórica brasileira geraram um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, nas ligações familiares e amigáveis. O indivíduo é reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais e encontra flexibilidade do corpo e do espírito a maneira de contornar os obstáculos.
Moral relaxada, vantagem em tudo e a aversão ao trabalho:	Uma lógica que encoraja a falta de responsabilidade social e ecológica, a vontade de levar vantagem em tudo e a aversão ao trabalho. É criado um espaço pessoal no domínio do impessoal, por meio da simpatia, molejo social, formas sedutoras de fala e cordialidade nas relações que superam e são mais importantes do que o profissionalismo.
Personalidade:	O culto da personalidade que favorece o prestígio pessoal, em detrimento de uma igualdade impessoal que só se submete a poderes autoritários. As

	situações universais e homogêneas estão sob o crivo das relações pessoais e desta forma são encontradas formas para resolver impasses entre o pessoal e o impessoal, o individual e o pessoal.
Formalismo:	O formalismo ocorre quando as normas deixam de ser observadas pelos indivíduos, sem que obrigatoriamente sejam aplicadas sanções. É a discrepância entre as normas prescritas e as atitudes concretas adotadas. É o hiato existente entre o conteúdo formal da lei e a conduta concreta dos indivíduos. Apesar do conteúdo das regras, códigos e normas ocorre uma adaptação personalizada, personificada e afetiva. Quanto maior a discrepância entre o formal e o afetivo, mais formalístico é o sistema.
Normatização:	A normatização é fruto do formalismo presente na sociedade brasileira. Representa as expressões da lei e o comportamento formalístico dos atores sociais. Engloba as lógicas normativa, cognitiva e regulativa, enfatizando a imposição de leis, regras e sanções; mecanismos institucionais coercitivos como forma de manutenção da ordem. A normatização conduz a um processo de criação ostensiva de novas regras, com o objetivo de reforçá-las, pois a normatização não possui ligação com a realidade social. Surge um combate entre leis que devem valer para todos e relações que só funcionam para quem as tem. As leis não se fundamentam na cristalização dos costumes, constituem imposição de fora para dentro, gerando um descompasso entre a norma e a prática social.
Jeitinho:	Embora existam determinações normatizadas, o jeitinho é uma “forma” especial de solucionar um problema ou uma situação difícil ou proibida. Ou ainda, é uma solução criativa em face de uma situação de emergência, seja pela violação de uma regra ou norma preestabelecida. Assim, para que situação possa ser considerada como jeitinho, faz-se necessário que o evento seja imprevisto e adverso. O jeitinho funciona como veículo de ação social frente a um sistema social hierarquizado, formalizado e normatizado. Permite a valorização do pessoal em detrimento do universal.
Ambigüidade entre igualdade e hierarquia:	Ambigüidade entre a igualdade e a hierarquia. A primeira baseia-se nos princípios da democracia e da igualdade perante a lei, enquanto a hierarquia relaciona-se a um conjunto de identidades sociais oriundas das relações sociais. Esta ambigüidade se torna um meio de sobreviver e um meio de viver na sociedade brasileira pelo desvendamento das identidades sociais envolvidas e que liquidam o anonimato. Uma forma da hierarquia não ser exercida uniformemente, mas em planos múltiplos e variáveis, pelo jeitinho, personalismo, afetividade, cordialidade e plasticidade social.
Evitação de conflitos:	Sociedades hierárquicas são avessas ao conflito, pois, o conflito simboliza um sinal de catástrofe da estrutura e deve ser debatido. Além disso, o conflito aberto e representativo de opiniões revela um igualitarismo individualista que se choca com a hierarquia, o personalismo e afetividade nas relações. A resolução dos conflitos ocorre por meio da sensibilização do outro, apelando para a lógica dos laços sociais, da compreensão e da solidariedade. Ou seja, é o manejo das relações pessoais e o jeitinho seria o modo de enfrentar contradições e conflitos.

Quadro 8: Principais Traços Culturais Brasileiros.

Fonte: Santos (2005, p. 67).

1.6 Consideração da cultura no desenho do controle de gestão em ambiente internacionalizado

De acordo com Tanure e Duarte (2006), no atual contexto da internacionalização da economia, ganha corpo nos meios acadêmicos e empresariais, a discussão sobre o impacto que a cultura dos países e das organizações exerce nos negócios das empresas multinacionais.

Tanure e Rodrigues (2001), Tanure (2005) e Tanure e Duarte (2006) mencionam correntes que interpretam diferentemente o impacto da cultura nacional no ambiente internacionalizado:

- Convergente: o *management* é único e existe um *best way* independentemente da região do mundo em que a pessoa e a empresa estão inseridas.
- Divergente: difundida na década de setenta, tendo como princípio a diversidade dos estilos de gestão, em função da influência das diferentes culturas locais marcadas pelas características de determinado país/região. Esta corrente analisa o impacto dessas diferenças sobre estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e gestão de conflitos. Seus principais representantes são Hofstede (1981, 1984, 1990), Laurent (1989, 1996), Trompenaars (1993), Adler (1997).
- Convergente-divergente: uma terceira perspectiva mescla as duas anteriores. A corrente de pensamento que defende esse processo reconhece o impacto da cultura do país em algumas dimensões da organização e ao mesmo tempo, admite que em outras dimensões ocorre a universalização. Segundo esse raciocínio, as diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação a valores, enquanto outros aspectos organizacionais, como a estrutura, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está situada. Independente da localização, alguns desafios são comuns, como a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e os outros sistemas que visam garantir condições básicas para a competitividade.

Tanure e Duarte (2006) mencionam que a entrada em mercados internacionais impõe às empresas desafios importantes como compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, dentre outras. O grau de similaridade ou diferença em relação ao país de origem dessas

organizações pode influenciar o processo de internacionalização de empresas tornando certos locais mais atraentes que outros. Conforme a Escola de Upsala na Suécia, quanto menor a distância psíquica (diferenças lingüísticas, culturais, políticas e de nível e conteúdo educacional) em relação a um país estrangeiro, mais encorajadas tornam-se as possibilidades de negócios.

Seguindo este raciocínio, a expansão geográfica para novos mercados começa geralmente por países mais próximos geograficamente, que em geral, têm maior proximidade cultural - ou seja, com menor distância psíquica, e conseqüentemente, menor nível de incertezas. Somente de forma gradual é possível se expandir para regiões mais distantes.

Estudos como os de O'Grady e Lane (1996) citados por Tanure e Duarte (2006) possuem opinião diversa da escola de Upsala. Segundo estes estudiosos, iniciar a internacionalização por países culturalmente próximos, não é por si só, garantia de sucesso. As pesquisas por eles realizadas demonstraram o fracasso de empresas canadenses instaladas nos Estados Unidos, de modo a propor a existência de uma relação negativa entre distância psíquica e desempenho.

A razão desse fracasso seria o fato de que as empresas poderiam subestimar diferenças culturais mais sutis em relação ao país estrangeiro e não levá-las em conta em sua estratégia.

Experiências de algumas firmas brasileiras corroboram a existência deste "paradoxo" da distância psíquica. Atraídas pela proximidade cultural com países latino-americanos, empresas do setor industrial, de agronegócios e de cosméticos - amargaram o insucesso de suas operações. Segundo os pesquisadores, o erro foi considerar países como Argentina, Paraguai e Uruguai como extensões do mercado brasileiro e não dar a devida atenção a certas diferenças, tais como as preferências dos consumidores de cada um desses países. (TANURE; DUARTE, 2006).

Conforme Tanure e Rodrigues (2001), os movimentos atuais de fusão, aquisições, parcerias e alianças estratégicas, com atores estrangeiros cada vez mais presentes entre empresas brasileiras e estrangeiras - como o crescente movimento das espanholas, portuguesas, americanas, francesas, holandesas, entre outras - fazem com que essa dimensão *cross-cultural*, isto é, a influência da cultura do país/região de origem nas empresas, seja um assunto ainda mais relevante.

"A globalização trouxe consigo impactos importantes para a gestão das organizações, ao revelar ineficiências e demonstrar a distância do padrão global (por exemplo, em produtos e preços) o que evidencia a complexidade das relações. A compreensão da cultura de outros países e portanto, o nível de consciência de sua própria cultura, torna-se fundamental para manejar, com sucesso, as relações internacionais. Essa consciência pode evitar potenciais problemas entre parceiros, clientes, fornecedores ou colaboradores de diferentes origens." (TANURE; RODRIGUES, 2001, p. 103 e 104)

Ainda que a globalização deixe evidente a importância do elemento cultural na gestão das empresas, Tanure, Cyrino e Penido (2007), mencionam que as empresas se comportam diferentemente, assumindo em maior ou menor proporção, poder sobre as suas subsidiárias. Baseados nas pesquisas de Heenan e Perlmutter (1979), apresentam uma classificação das empresas em termos de:

- *Mindset* etnocêntrico: predominante nas empresas que tem o país de origem como a grande referência para o gerenciamento das atividades internacionais. As decisões são centralizadas no país de origem e há um alto controle sobre as operações internacionais. Os sistemas e procedimentos da matriz são replicados no exterior.
- *Mindset* policêntrico ou regiocêntrico: encontrado nas empresas que consideram a cultura e as práticas dos países em que atuam como referência para o gerenciamento das operações internacionais. Tipicamente, as estratégias adotadas são adaptadas para cada mercado, enfatizando a descentralização e a autonomia das operações globais.
- *Mindset* geocêntrico ou global: envolvem a criação de redes globais para seguir uma estratégia transnacional caracterizada por interdependências das operações nacionais e internacionais. Significa ter habilidade de observar o mundo a partir de uma perspectiva ampla e transcultural, sempre procurando tendências que podem ameaçar as suas oportunidades para a empresa.

Tanure e Rodrigues (2001) observam que há uma tendência à importação dos modelos de gestão americanos especialmente em *non US-companies*, o que significa uma perda de capacidade de melhor competir, visto que dificilmente outro país, usará com tamanha qualidade os modelos americanos de gestão como os próprios Estados Unidos, que têm aderência às premissas básicas das teorias formuladas em seu país.

Outro aspecto que merece especial atenção, por ser uma das formas mais utilizadas pelas multinacionais para coordenarem suas atividades é a expatriação de gestores. Conforme Hofstede (1997), um gestor expatriado que não tenha tato ao nível cultural, pode causar prejuízos que só serão evidentes depois da sua missão e cujo custo pode ultrapassar largamente o custo direto de sua expatriação. Muito mais do que considerar cultura como problema a ser resolvido, deve ser encarada como potencial fonte de vantagem competitiva.

Conforme Magalhães e Rocha (2002), o sucesso de um executivo em outras culturas depende fortemente da capacidade de entender e balancear dualidades, tais como pensar

globalmente e agir localmente, descentralização e centralização, planejamento e oportunidade, diferenciação e integração, mudança e continuidade, delegação e controle, competição e parceria, dualidades essas, que normalmente ocorrem em experiências que envolvem outras culturas. Essas dualidades são normalmente consideradas mutuamente excludentes pelos executivos ocidentais, sendo este o principal problema na gestão cultural. A análise correta dessas dualidades deve promover um balanceamento entre elas para que as diferenças culturais sejam gerenciadas de forma construtiva.

2 METODOLOGIA

Segundo Collis e Hussey (2005, p.61) metodologia “refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”.

Bastos *et al.* (1995) definem que o elemento básico de uma boa metodologia consiste em um plano detalhado de como alcançar os objetivos, respondendo à questão proposta. A boa metodologia é a apropriada à solução do problema e aos objetivos do estudo.

2.1 Tipo de pesquisa

Collis e Hussey (2005) definem que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com:

- O objetivo da pesquisa: os motivos para a realização da pesquisa;
- O processo da pesquisa: a forma como o pesquisador coletará e analisará os dados obtidos;
- A lógica da pesquisa: se a pesquisa será desenvolvida do geral para o específico ou vice-versa;
- O resultado da pesquisa: se a pesquisa tenta resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

Segue abaixo um quadro contendo as tipologias de pesquisa, conforme a classificação definida 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

Quadro 9: Classificação dos principais tipos de pesquisa.

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 23).

No que tange ao objetivo da pesquisa, esta pesquisa foi classificada como exploratória,

que segundo Collis e Hussey (2005, p.24), “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. Complementarmente, Vergara (2000) menciona que por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Através de uma revisão bibliográfica, foi identificado que as pesquisas realizadas na área de cultura têm como traço fundamental, confirmar as características culturais presentes na literatura em referência, ao passo que esta pesquisa busca ir além dessa confirmação, na medida em que questiona se as empresas estrangeiras, quando instaladas fora de sua nação, reconhecem e consideram o elemento cultural no desenho do controle de gestão.

Além de ser uma pesquisa exploratória, esta também é classificada como descritiva, já que a pesquisa busca descrever o comportamento de fenômenos através de características de um determinado problema ou questão. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao processo de pesquisa, este trabalho classifica-se como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista o seu caráter subjetivo, envolvendo examinar e refletir as percepções para obter, sobretudo, um entendimento de atividades sociais e humanas. (COLLIS; HUSSEY, 2005). A pesquisa visa descrever como os aspectos da cultura nacional são abordados no desenho do controle de gestão.

O trabalho enquadra-se como uma pesquisa dedutiva, na classificação quanto à lógica da pesquisa. “A pesquisa dedutiva é um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica”. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 27). O presente estudo pressupõe a organização de um referencial teórico contemplando, entre outros aspectos, as características da cultura brasileira, que serão verificadas na pesquisa empírica (estudo de caso).

Quanto ao resultado da pesquisa, trata-se de uma pesquisa básica uma vez que o trabalho está sendo conduzido de maneira a aumentar o conhecimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata, sem o propósito de aplicar suas descobertas a um problema específico existente, conforme preconiza Collis e Hussey (2005).

2.2 Escolha do paradigma e da metodologia de pesquisa

A pesquisa em questão utilizou o paradigma fenomenológico. Este paradigma se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante. Os métodos de pesquisa usados nesta proposta, conforme preconiza Collis e Hussey (2005, p. 59), procuram descrever, traduzir e entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos. Recai-se na produção e análise de dados qualitativos, tendo em vista, que neste paradigma, a ênfase é na qualidade e na profundidade dos dados.

Para tal, o processo de pesquisa foi conduzido sob a forma de estudo de caso que, segundo Collis e Hussey (2005, p. 72) “é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica.”

Para Gil (2000), os estudos de caso são encarados como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Assim, o pesquisador terá maior conhecimento cronológico dos eventos e a sua ligação com indivíduos, entidades ou outros acontecimentos, preservando o caráter unitário do objeto estudado.

Lakatos e Marconi (1991) apontam como vantagens das pesquisas de campo (onde enquadram-se os estudos de caso), (i) o acúmulo de informações que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes e; (ii) facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos sobre determinada população ou classe de fenômenos. Como desvantagens apresentam: (i) pequeno grau de controle sobre a coleta de dados e a possibilidade de que fatores desconhecidos para o pesquisador interfiram nos resultados e; (ii) o comportamento verbal ser de pouca confiança, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas.

Vergara (2000) diz que o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país, tendo um caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Collis e Hussey (2005), é na unidade de análise que as variáveis ou fenômenos serão estudados e o problema de pesquisa refere-se, sobre a qual se coletam e analisam dados. Uma abordagem de estudo de caso implica uma única unidade de análise, onde informações detalhadas são reunidas, podendo ter um único caso de vários casos numa pesquisa.

No estudo em questão, a unidade de análise são empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro e como será melhor detalhado na seção 2.3, refere-se a um estudo de caso múltiplo.

Gil (2000) é da opinião que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, contribuindo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Requer, portanto, uma metodologia mais apurada, já que deve-se reaplicar as mesmas questões em todos os casos e realizar uma análise comparativa entre as empresas estudadas, sendo necessário, portanto, mais tempo para a coleta e análise dos dados.

2.3 Determinação do universo e da amostra e as dificuldades encontradas

A definição do problema e da pergunta de pesquisa originou-se da disciplina Controle Gerencial ministrada pelo Prof. Dr. Josir Simeone Gomes no mestrado em Ciências Contábeis na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Em um dos tópicos apresentados na disciplina, chamou a atenção do pesquisador, estudos que abordavam a importância da influência cultural sobre os sistemas de controle gerencial. Face ao interesse, o professor da disciplina sugeriu o aprofundamento do tema à partir da leitura de Hofstede, considerado um dos principais ícones da pesquisa em questão.

O passo seguinte foi a elaboração do projeto da pesquisa na qual a pergunta a ser respondida trazia à tona se as empresas estrangeiras considerariam ou não, no desenho do controle de gestão, os aspectos culturais. O tema proposto insere-se na linha de pesquisa de controle de gestão de empresas internacionalizadas do mestrado da UERJ em Ciências Contábeis. Para delimitar a pesquisa, foi definido que seriam pesquisadas as empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro.

Para a escolha da amostra em referência, o pesquisador utilizou a classificação dos países segundo as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede (distância hierárquica, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, controle da incerteza) definindo que à partir de um banco de dados de todas as empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro, seria escolhida uma empresa representante de cada um dos cruzamentos das dimensões, conforme apresentado no Quadro 5, p. 50.

Para atender a este critério, foi solicitada a informação das empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro à Junta Comercial do Estado – JUCERJA/RJ, partindo do pressuposto de que todas as empresas (nacionais ou estrangeiras) devem ser registradas neste órgão.

Este órgão atendeu à solicitação, cuja informação constava de vinte empresas registradas nesta categoria. Frente ao baixo número de empresas listadas e ainda percebendo a ausência de empresas estrangeiras representativas nesta cidade, foi indagado à Junta Comercial sobre o critério utilizado para o levantamento das informações. A resposta obtida foi de que as empresas estrangeiras são registradas com uma identificação – “ato 950” – e a partir desta codificação havia sido feita a coleta das informações. No entanto, a junta também informou que, demais empresas estrangeiras, já registradas em outros estados brasileiros, quando abrem filial no estado, são registradas com um outro código – “ato 339” – filial. No entanto, as empresas nacionais, também são registradas com o mesmo código (quando abrem filial), o que inviabilizaria a coleta das informações solicitadas a partir deste código.

A lista apresentada pela JUCERJA/RJ apresentou uma preponderância de empresas do ramo de atividade de transporte aéreo, o que originou um critério de seleção da amostra: um representante do ramos de atividade de transporte aéreo pertencente a cada um dos cruzamentos das dimensões de Hofstede.

Ao visitar “*in loco*” quatro das empresas listadas pela JUCERJA/RJ, conforme o critério definido, foi constatado que tais empresas possuíam uma estrutura incompatível para a realização da pesquisa, visto que estas terceirizam suas operações. Face aos fatos, o pesquisador decidiu por abandonar a base de informações fornecida pela JUCERJA/RJ, tendo em vista que as características apresentadas inviabilizariam a pesquisa, face aos possíveis resultados que seriam gerados.

Como solução alternativa, foi consultada a lista das 1000 maiores empresas no Brasil (a partir do critério de vendas) divulgada pela edição especial da Revista Exame de julho de 2009 – “As maiores e melhores”. Esta lista contempla informações como a sede da empresa, o ramo de atividade e a nacionalidade do controle acionário que muito contribuiu para a coleta das informações. Esta listagem apresenta vinte e uma empresas de capital estrangeiro sediadas na cidade do Rio de Janeiro, distribuídas entre as dimensões de Hofstede, conforme quadro a seguir:

Grupo	Quatro dimensões da cultura nacional Hofstede				Empresa	Ramo de atividade
1	IDH grande	Coletivo	masculino	CI alto	Empresa 1	Telecomunicações
2	IDH grande	Coletivo	masculino	CI baixo		
3	IDH grande	Coletivo	feminino	CI alto	Empresa 2	Bens de Consumo
4	IDH grande	Coletivo	feminino	CI baixo		
5	IDH grande	Individualismo	masculino	CI alto	Empresa 3 Empresa 4 Empresa 5	Bens de Consumo Energia Energia
6	IDH grande	Individualismo	masculino	CI baixo		
7	IDH grande	Individualismo	feminino	CI alto	Empresa 6 Empresa 7 Empresa 8 Empresa 9 Empresa 10 Empresa 11 Empresa 12	Energia Transporte Energia Autoindústria Eletroeletrônico Energia Indústria da Construção
8	IDH grande	Individualismo	feminino	CI baixo		
9	IDH pequeno	Coletivo	masculino	CI alto		
10	IDH pequeno	Coletivo	masculino	CI baixo		
11	IDH pequeno	Coletivo	feminino	CI alto		
12	IDH pequeno	Coletivo	feminino	CI baixo		
13	IDH pequeno	Individualismo	masculino	CI alto	Empresa 13	Farmacêutico
14	IDH pequeno	Individualismo	masculino	CI baixo	Empresa 14 Empresa 15 Empresa 16 Empresa 17 Empresa 18 Empresa 19 Empresa 20	Atacado Química e Petroquímica Energia Bens de Consumo Siderurgia e Metalurgia Mineração Indústria da Construção
15	IDH pequeno	Individualismo	feminino	CI alto		
16	IDH pequeno	Individualismo	feminino	CI baixo	Empresa 21	Atacado

Quadro 10: Classificação das empresas estrangeiras do Rio de Janeiro conforme as dimensões de Hofstede.

Fonte: Revista Exame: Maiores e Melhores, edição julho/2009.

Conforme o critério de seleção da amostra mencionado, 80% das empresas constantes da lista em referência foram contatadas para a solicitação de participação na pesquisa. Após inúmeros contatos – pessoal, telefônico, via e-mail – processo que durou cerca de dois meses, apenas duas das empresas concordaram em participar da pesquisa. Coincidências à parte, ambas as empresas pertencem ao grupo 7 do quadro 10 (grande distância hierárquica, individualismo, feminino, alto índice de controle da incerteza), o que permitirá realizar comparações entre elas, ainda que o critério inicial não tenha sido atingido plenamente. Conforme Collis e Hussey (2005, p. 74), casos semelhantes ajudarão a mostrar se a teoria pode ser generalizada e casos diferentes ajudarão a estender ou modificar qualquer teoria.

Ambas as empresas solicitaram a não divulgação do nome, que serão identificadas como empresas A e B. A Empresa B ainda solicitou que não fosse divulgada a nacionalidade do controle acionário.

2.4 Coleta e tratamento dos dados

Conforme Gil (2000), a pesquisa científica requer a obtenção de dados da realidade concreta. São esses dados que, mediante seu cotejo com teorias e hipóteses consideradas no planejamento da pesquisa, possibilitam a apresentação de conclusões científicas. O autor observa que não existe pesquisa científica sem a coleta de dados.

Collis e Hussey (2005) afirmam que dados referem-se a fatos ou a coisas conhecidas e usadas para inferência ou consideração, havendo duas fontes de dados principais: os dados originais também conhecidos como dados primários e que são coletados na fonte; e os dados secundários que são os já existentes, obtidos em livros, documentos, estatísticas, dentre outros.

Estes autores discriminam os dados como de natureza qualitativa ou quantitativa. Os dados qualitativos referem-se a qualidades e características não numéricas, enquanto os dados quantitativos são todos aqueles coletados em forma numérica.

Segundo Yin (1994) as pesquisas conduzidas por meio dos estudos de caso podem utilizar-se de métodos múltiplos para coletar dados, podendo ser tanto qualitativos como quantitativos. Dentre estes métodos, incluem-se a análise documental, observação, questionário, formulário e entrevistas. (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2000).

Gil (2000, p. 127) é da opinião que este fator é positivo, pois obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Neste sentido, o estudo de caso é o mais completo – que utilizando suas expressões - vale tanto de “dados de gente” (utilização da observação, do questionário e da entrevista) quanto de “dados de papel” (pesquisa bibliográfica e documental). Os resultados devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos.

Acrescenta ainda, que dessa maneira, torna-se possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado ao pesquisador e que a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância aos resultados.

Para o estudo de caso da pesquisa em referência foram colhidos dados qualitativos através de entrevistas pessoais conjuntamente com a observação, que permitiu ao entrevistador capturar reações e atitudes do entrevistado no momento da entrevista. Na Empresa A, a entrevista foi conduzida em duas etapas por um período de duas horas cada uma e foram entrevistados o coordenador de Recursos Humanos, o contador e o analista contábil.

Na empresa B, a entrevista foi conduzida em uma etapa por um período de três horas e foi entrevistada a responsável pelo departamento de controle de Gestão; ambas, através de agendamentos antecipados. As empresas foco da pesquisa receberam uma carta de apresentação (Anexo A) da instituição e por solicitação, também foi enviado previamente através de e-mail, o roteiro da entrevista (Anexo B).

Este procedimento seguiu as instruções de Collis e Hussey (2005) que menciona que a apresentação pode ser muito importante para encorajar e ajudar os respondentes, bem como saber o contexto no qual as perguntas estão sendo feitas. Isto pode ser conseguido enviando uma carta de acompanhamento ou começando o questionário com um parágrafo explicativo.

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o pesquisador se apresenta ao pesquisado e formula-lhe perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam à pesquisa. A entrevista é, pois, uma técnica de interação social, onde as perguntas são respondidas oralmente. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista. É uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra apresenta-se como fonte de informação. (GIL, 2000; VERGARA, 2000).

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. O que as distingue do questionário - cujos itens são apresentados por escritos aos respondentes - é que as entrevistas normalmente são realizadas face a face. (GIL, 2000, p. 142).

Conforme Collis e Hussey (2005), as entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser conduzidas individualmente ou em grupo. As entrevistas permitem que o pesquisador faça perguntas mais complexas, o que não é possível em um questionário. Os autores também são da opinião que as entrevistas garantem um grau mais alto de confiança nas respostas do que respostas de questionário e podem levar em conta comunicações não verbais do entrevistado, como sua atitude e comportamento.

A entrevista apresenta como vantagens: (GIL, 2000; LAKATOS; MARCONI, 1991)

- Não exige que o entrevistado saiba ler e escrever;
- Apresenta flexibilidade, tendo em vista que o entrevistador pode facilmente adaptar-se às características das pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e da ênfase nas respostas;

- Possibilita ao respondente o esclarecimento das questões;
- Permite a obtenção de dados com elevado nível de profundidade;
- Oferece maior garantia de respostas do que o questionário.

No entanto, apresenta também as seguintes limitações: (GIL, 2000; LAKATOS; MARCONI, 1991):

- Custos com o treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas;
- Tempo despendido;
- Ausência de anonimato;
- Influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- Incompreensão por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- Dificuldade de tabulação e análise dos dados, no caso das entrevistas abertas.

Conforme Gil (2000) a aplicação de uma entrevista requer a preparação prévia de um roteiro que depende da definição do tipo de entrevista a ser adotado.

Lakatos e Marconi (1991, p. 197) expõem os diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador:

- Padronizada ou estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, para fins comparativos, sendo que as diferenças devem refletir somente as diferenças entre os respondentes.
- Despadronizada ou não estruturada: o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

- Paineis: consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos. As perguntas devem ser formuladas de maneira diversa, para que o entrevistado não distorça as respostas com essas repetições.

Vergara (2000) apresenta uma classificação semelhante para as entrevistas: informal, focalizada ou por pautas. Segundo a autora, a entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”; a entrevista focalizada também é pouco estruturada, porém o entrevistado não é deixado livremente e um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado, obtendo, pois, maior profundidade.

Além disso, conforme apregoa Lakatos e Marconi (1991), as perguntas e respostas de uma entrevista devem atender aos requisitos de validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão.

A entrevista seguiu uma tipologia intermediária entre a estruturada e a não estruturada. Para responder as perguntas da pesquisa foi construído um roteiro de entrevista em profundidade (Anexo B), baseadas na busca da literatura apresentada no capítulo 1. O entrevistador conduziu a entrevista seguindo o roteiro proposto, no entanto, permitiu interferências, permitindo que os entrevistados pudessem acrescentar comentários relevantes e complementares, de forma a enriquecer a pesquisa.

O questionário que orientou as entrevistas foi elaborado contemplando, sobretudo, questões abertas. Destarte, as perguntas foram elaboradas de acordo com as questões pertinentes da pesquisa objetivando conseguir amplas respostas.

Collis e Hussey (2005) sugerem perguntas abertas para o método fenomenológico, tendo em vista que perguntas que pedem opiniões (grupo de foco ou entrevistas) provavelmente serão abertas. Os autores explicam, ainda, que as perguntas abertas oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões da maneira mais precisa possível usando suas próprias palavras, ainda que estas gerem dificuldades de análise.

Os dados podem ser tratados de forma qualitativa, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. (VERGARA, 2000).

Para tal, é necessário resolver os três problemas principais de como reduzir, estruturar e apresentar graficamente os dados. Segundo Collis e Hussey (2005), há quatro domínios inter-relacionados:

- Um processo no qual a análise de dados acontece continuamente durante todo o estudo.
- A redução física de dados envolve separar, categorizar, priorizar e inter-relacionar dados. Os dados são expostos na forma de matrizes e fluxogramas.
- Explicar significa entender a coerência de significado e ação nos casos estudados. Trata-se de um processo pelo qual o pesquisador dá sentido à maneira pela qual os participantes dão sentido a suas próprias ações, objetivos e motivos.
- A teoria é o contexto no qual a análise de dados qualitativos oferece explicações.

A definição das variáveis de pesquisa contribui para este processo de análise dos dados, como será visto na seção seguinte.

2.5 Variáveis da Pesquisa

Todo estudo empírico precisa seguir um plano implícito ou explícito - o desenho de pesquisa. O desenho de pesquisa é uma forma esquemática que auxilia o pesquisador a imprimir ordem lógica ao trabalho. (MARCONI; LAKATOS, 1991).

Para Martinewski (2003, p.77) *apud* Carvalho (2008, p. 103) o desenho de pesquisa “é a seqüência lógica que liga os dados a serem coletados (e as conclusões a que se chegarão) às questões iniciais do estudo. Seu principal propósito é ajudar a evitar a situação em que a evidência não tem relação com a questão de pesquisa inicial”.

De acordo com Vergara (2000), na coleta de dados deve ser informado como se pretende obter os dados para responder ao problema. Deve-se correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como justificar a adequação de um ao outro.

As variáveis de pesquisa podem ser descritas como um importante elemento do desenho de pesquisa, tendo em vista que sobre o tipo de caso escolhido, as variáveis (ou fenômenos) e o problema de pesquisa, os dados são reunidos e analisados.

Collis e Hussey (2005) definem que em pesquisa, o interesse é coletar dados sobre variáveis. Uma variável é um atributo da entidade escolhida como sua unidade de análise. A característica mais importante de uma variável é que ela pode mudar, assumir mais de um valor, seja entre entidades ou dentro da mesma entidade ao longo do tempo.

A coerência das questões apresentadas com o que é efetivamente pesquisado é fundamental. Dessa forma, para fins de manter uma ligação lógica entre esses elementos, são definidas a seguir as variáveis da pesquisa e suas formas de operacionalização.

Portanto, esta seção tem como objetivo apresentar o plano de referência, tendo como base as variáveis de pesquisa, que servirá como um direcionador para a análise do objetivo proposto por esta pesquisa a partir da entrevista realizada na empresa.

As variáveis da pesquisa foram definidas em conformidade ao constructo teórico apresentado no capítulo 1 e foram classificadas em dois grupos: variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial e variáveis relacionadas aos elementos culturais presentes no desenho do sistema de controle de gestão.

Da mesma forma, o roteiro de entrevista foi construído a partir das variáveis de pesquisa, que servirá para a redução, estruturação e apresentação gráfica dos dados, conforme preconiza Collis e Hussey (2005).

A - Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial (Terceira Parte do Roteiro de Entrevista – Anexo B)

Perspectiva organizacional

- Desenho da estrutura organizacional;
- Composição do quadro funcional.

Perspectiva estratégica

- Avaliação do processo de definição dos objetivos e metas organizacionais;
- Identificação do mecanismo de comunicação dos objetivos estabelecidos aos membros da organização.

Instrumentos de controle gerencial

- Identificação dos instrumentos de controle gerencial (financeiros ou não financeiros) utilizados pela empresa.

B – Variáveis relacionadas aos elementos culturais no desenho do controle de gestão (Quarta e Quinta parte do Roteiro de Entrevista – Anexo B)

Relacionamento hierárquico

- Estilo do processo decisório;

- Distanciamento entre o topo e a base.

Gestão de pessoas: individualismo X coletivismo

- Contratação e demissão dos profissionais;
- Critérios para promoção dos funcionários;
- Concessão de incentivos;
- Avaliação de desempenho;
- Solução de conflitos.

Perfil dos funcionários: masculinidade X feminilidade

- Distribuição funcional entre os gêneros;
- Habilidades e competências profissionais.

Controle da incerteza

- Necessidade de normas e procedimentos;
- Obediência às normas e aos procedimentos;
- Rotatividade dos funcionários;
- Comunicação interna.

Elementos da cultura brasileira

- Identificação dos elementos da cultura brasileira;
- Relacionamentos interpessoais.

2.6 Limitações da pesquisa

O método de estudo de caso se depara com um fator limitante comum que é dificuldade de generalização, tendo em vista que a análise de um único ou de poucos casos fornece uma base frágil para tal, em virtude do número restrito de observações. Porém, os estudos de caso não têm como propósito proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população.

Embora tenham sido empregadas as múltiplas fontes de evidências recomendadas para reduzir o julgamento subjetivo do investigador na coleta de dados, a entrevista como método principal de coleta de dados, pode não proporcionar em sua plenitude a percepção da realidade de maneira abrangente. A pesquisa em questão trata, sobretudo, de valores, o que pode ensejar, por parte dos entrevistados, um viés, no sentido de valorizar as características

positivas da gestão por eles consideradas. Neste sentido, a entrevista pode não ser capaz de atingir com exatidão todos os pontos significantes, estando sujeita a astúcia do entrevistado para neutralizar tais reações, não se podendo garantir que as observações realizadas tenham sido capazes de cobrir todos os pontos importantes requeridos por estudos desta natureza.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa A

3.1.1 Objeto e histórico da empresa

A Empresa A é uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), criada com a finalidade de produzir energia elétrica, em usina termelétrica construída no município de Macaé, a partir da utilização de gás natural da Bacia de Campos. É uma sociedade anônima fechada.

A empresa foi concebida em meio à crise de energia dos anos 2000/2001 e faz parte do Programa Prioritário de Termelétricas, criado pelo Governo Federal, constituída em junho de 1999.

Tem por objeto social: (i) a realização de estudos, projetos, construção, instalação e operação de uma usina termelétrica localizada no estado do Rio de Janeiro, para a geração de energia elétrica; (ii) venda de energia gerada por essa usina; (iii) prestação de serviços técnicos, e (iv) comercialização relacionada às atividades mencionadas acima.

A empresa comercializa a sua produção para a Light Serviços de Eletricidade S.A., através de contrato celebrado entre as partes em 2001 para a venda de energia elétrica para um período de 20 anos.

Originalmente, a empresa contava com seis acionistas: Light – Serviços de Eletricidade S.A., Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (atual Ampla), Companhia de Força e Luz Cataguases- Leopoldina, Espírito Santo Centrais Elétricas S.A., Eletrobrás e PETROBRAS. Em abril de 2001, houve uma reestruturação acionária e a Light assumiu o controle. Em setembro de 2002, houve nova reestruturação, quando o braço internacional do Grupo Electricité de France – EDF International, a empresa estatal francesa de energia, assumiu 90% do capital, permanecendo a PETROBRAS com os restantes 10%. A estrutura permanece a mesma, desde então.

Em março de 2001, a Companhia assinou um Contrato de Fornecimento de Gás com a Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. e a CEG Rio S.A., que foi revisado em janeiro de 2005, estabelecendo o fornecimento de 3,4 milhões m³ de gás natural diariamente ao longo de um

período de 20 anos, renovável por outros 10 anos, a partir do início das operações da usina. Este fornecimento, no mesmo ano foi reajustado para uma quantidade diária total de 3,2 milhões m³.

Em dezembro de 2004, a Agência Reguladora Brasileira – ANEEL - publicou no Diário Oficial da União, a autorização para a operação comercial da turbina a vapor, o que significa que a empresa estará completando em 2010, seis anos de operação.

A empresa possui uma unidade administrativa (áreas administrativa, financeira, contábil, jurídica, institucional e meio ambiente na cidade do Rio de Janeiro) e a sua unidade operativa em Macaé.

A organização tem projeção de faturamento e lucro líquido para dezembro de 2009 da ordem de R\$ 800 milhões R\$ 120 milhões, respectivamente.

3.1.2 Desenho da estrutura organizacional

Atualmente a empresa possui 95 funcionários sendo que 30 deles são administrativos (lotados na sede administrativa no centro da cidade do Rio de Janeiro) e 65 funcionários são operacionais (lotados na usina de Macaé).

O primeiro presidente da empresa foi um profissional de origem portuguesa, mas já residente no Brasil, contratado do mercado. Presidiu a empresa até o início das operações, quando então foi substituído por um novo presidente expatriado de origem francesa, oriundo da matriz.

Cerca de 80% dos funcionários que ocupam cargos de comando trabalham na organização desde o início das operações. O atual presidente, superintendente da planta e o gerente de planejamento operacional são profissionais oriundos da estatal francesa EDF. O último cargo citado cumpre sempre mandato de dois anos, quando é então substituído por outro compatriota.

Os demais membros do corpo diretivo, incluindo diretores e gerentes, são brasileiros sendo que a maioria deles é proveniente da ELETROBRÁS, empresa controlada pelo governo.

A área contábil é composta por quatro funcionários, submetida à gerência administrativa e financeira. Não há propriamente a função de *controller*, o cargo definido para a coordenação da área é de contador. Além do contador, o departamento é composto por um

analista contábil, um funcionário que se encarrega do controle patrimonial, além de um profissional terceirizado que se encarrega do controle fiscal.

A unidade brasileira funciona como uma unidade descentralizada dentro da empresa global. A tomada de decisões é local. A dependência da subsidiária para com a matriz restringe-se às decisões sobre investimentos de grande vulto (manutenção de grande valor, ampliação da unidade produtiva, como exemplos) que requerem o seu aval.

3.1.3 Definição e comunicação dos objetivos e metas organizacionais

O planejamento da organização é preparado para os próximos três anos, estando previstas revisões quadrimestrais obrigatórias, em função, dentre outros aspectos, do cenário econômico, que pode alterar profundamente as projeções. É submetido para aprovação pelos acionistas.

Além do orçamento, o planejamento inclui outros objetivos de caráter não financeiro, como: nível de acidentes de trabalho, considerações sobre o meio ambiente, condições de trabalho em geral, responsabilidade social e obtenção de certificados de qualidade, meio ambiente, dentre outros. Estes aspectos abordados são denominados “crescimento sustentável” pela organização. A organização zela pelo atendimento aos objetivos dos *stakeholders* e ainda que o lucro seja sempre o principal objetivo, este não deve ser alcançado a qualquer custo. Considerando estas prerrogativas, o planejamento da empresa é tratado como um processo contínuo e visa o longo prazo.

Os departamentos responsáveis pelo desenho do controle de gestão da empresa envolvem as funções do diretor presidente e diretoria financeira, que por sua vez, buscam assessoria com as demais gerências, incluindo, a financeira, institucional, meio ambiente, estando o contador também envolvido.

Ainda que a unidade brasileira opere descentralizadamente, a matriz determina que o planejamento seja feito tri-anualmente, conforme as macro diretrizes, por ela definida: rentabilidade, meio ambiente e bem estar. Com base nestes três pilares, a unidade tem a autonomia para planejar e montar as suas estratégias, mas deve submeter à matriz para aprovação.

A empresa não elabora um documento para a comunicação dos objetivos dentro da organização. Estes são apresentados pelo diretor presidente a todos os funcionários (de todos

os níveis) nas duas unidades, com possibilidade de questionamentos por parte dos mesmos, na chamada “Apresentação do PMT (Plano de Médio Termo)”.

A adoção de cronogramas para o planejamento e controle das atividades restringe-se à unidade operacional, especialmente para as atividades de manutenção, que segue um rígido cronograma, tendo em vista que o descumprimento deste pode acarretar em prejuízos para as instalações da unidade.

Quanto aos objetivos e metas definidos no planejamento, ainda que não exista um cronograma propriamente dito para seu cumprimento e ainda que este seja revisto a cada quatro meses, a organização prima pelo cumprimento do mesmo no ano vigente.

3.1.4 Instrumentos de controle gerencial e alguns aspectos contábeis

A empresa utiliza um sistema contábil local (MXM) e um sistema (Hyperion) para *reporting* das informações contábeis para a matriz.

Os *reportings* para a matriz ocorrem mensalmente. São reportadas informações contábeis, financeiras, econômicas, comentários sobre a *performance* financeira e operacional da organização.

A organização encontra-se em um momento de transição para a adoção das práticas contábeis internacionais (IFRS). Alguns relatórios gerenciais como o DVA (Demonstrativo do Valor Agregado) e o fluxo de caixa foram adequados, por solicitação da PETROBRAS (empresa com capital participante). Os *reporting's* à matriz já seguem um padrão IFRS estabelecido pela *holding*, no entanto, alguns conceitos, como “valor justo” ainda não são aplicados. Conforme relatado, este processo de transição tem ocorrido de forma tranqüila para os funcionários do departamento contábil e estes têm participado de cursos e palestras patrocinados pela organização para atualização e aprofundamento do tema em questão.

A organização utiliza as seguintes ferramentas ou indicadores em seu sistema de planejamento e controle:

- (i) Orçamento: comparação do real com o orçado;
- (ii) EBITDA: lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização;
- (iii) Custos: a empresa possui apenas um produto e não há “estoque” propriamente dito, o que não justificaria o implemento de ferramentas como o ABC (*Activity*

Based Costing). São segregados entre a planta e a unidade administrativa (despesa).

- (iv) Avaliação de desempenho: realizada para todos os funcionários anualmente, com bonificação (será tratado detalhadamente na seção 3.1.6).

3.1.5 Relacionamento hierárquico

O estilo adotado pela empresa nas relações entre superiores e subordinados, foi apontado como um estilo “misto”. Isto porque se observa um estilo que mescla os estilos – autoritário e consultivo. A própria liderança abre espaço para a participação dos subordinados, mas em determinados momentos, encontra-se um cenário menos participativo, fazendo-se necessário pelo grau de conhecimento e responsabilidade. Conforme mencionado pelo entrevistado, “os subordinados às vezes ficam com a sensação que possuem menos espaço para expressar”. Presume-se que esta característica esteja ligada ao histórico profissional, oriundos do setor elétrico estatizado, com formação de mais de três décadas, que se une ao conhecimento atual da administração, formando uma subcultura organizacional particular dos envolvidos, construindo, assim, um diferencial para a organização.

Neste cenário, o processo decisório foi caracterizado como descentralizado moderado, com destaque para a unidade administrativa, onde os subordinados situam-se próximos à sua chefia, possuem espaço para serem ouvidos, ainda que a decisão final seja sempre da chefia.

Ainda que se verifique uma abertura na relação entre chefes e subordinados, foi comentado que os funcionários são orientados para não ultrapassar a alçada de sua responsabilidade. O conceito de iniciativa da organização limita-se à responsabilidade funcional, cabendo ao funcionário buscar a solução com o profissional habilitado nas situações em que a responsabilidade não lhe cabe. A organização espera que o funcionário atue dentro de suas atividades pré-definidas, às quais são estimulados como parte da política da “preservação do funcionário”. A característica de assunção de responsabilidades pelas chefias pode ser definida como mista, na medida em que as chefias assumem responsabilidades pelo feito, conforme a situação.

3.1.6 Gestão de pessoas

3.1.6.1 Sobre as contratações, demissões, promoções e treinamento

No início das operações, em função da ausência de profissionais qualificados, em especial para as atividades operacionais da usina, a empresa abriu processo seletivo através de anúncio no jornal em nível nacional aliado à atuação de agências de emprego. Muitos candidatos residiam em outros estados e para participarem do processo seletivo, a organização arcou com as despesas da viagem. Os candidatos selecionados também tiveram suas despesas pagas, antes mesmo do início das operações, período no qual passaram por um treinamento.

Algumas contratações ocorreram por indicação para os cargos estratégicos (coordenação, assessoria), principalmente relativo à profissionais que já prestavam serviços para a organização (consultorias, advogados) e também foram contratados profissionais provenientes da ELETROBRÁS.

Atualmente (nos três últimos anos), cessaram-se as indicações com a terceirização das atividades de contratação através de agências de *Head Hunters* para níveis estratégicos e para os demais níveis, permanece a utilização de agências de emprego e anúncios nos jornais. A empresa também realiza recrutamentos internos para o preenchimento de vagas, conforme os perfis requisitados.

Principalmente na unidade operativa, contrata-se um número expressivo de estagiários, sendo que cerca de 80% deles são aproveitados. Estes futuros funcionários normalmente são residentes da região de Macaé e a organização entende que a geração de emprego para a região como atividade fomentadora é uma política de desenvolvimento do bem estar social.

De maneira geral, o *turn over* da empresa é baixo. Na sede administrativa, desde o início das operações, ocorreram apenas duas demissões; de fato, dois funcionários se demitiram. Na usina, na situação da empresa demitir, ocorreu apenas uma, demissão esta por justa causa. Demitir funcionários não faz parte da cultura da empresa (com exceção de situações que realmente requeiram), sendo esta a posição dos presidentes que administraram a organização. Para evitar estas ocorrências, a organização prioriza o treinamento e a adequação dos perfis.

Na situação do empregado pedir demissão, na usina, pode-se considerar que o *turn over* é cíclico; esta situação ocorreu, em alguns momentos, em decorrência de aprovações em concursos públicos e por propostas mais atraentes na iniciativa privada. Em função desta situação, os salários e incentivos financeiros foram revistos, a fim de reter estes funcionários que já se encontravam treinados e com a qualificação requerida.

O reflexo desta política, somado à demais incentivos concedidos (inclusive não financeiros), pode ser percebido nas pesquisas de clima organizacional divulgadas pela organização em seu Relatório Anual (2008). Com base nos dados desta pesquisa, indicadores como “relacionamento entre as pessoas”, “realização de programas voltados à segurança e saúde ocupacional” e “sentimentos quanto à trabalhar na organização”, apresentaram melhorias ao longo dos anos, com índices muito positivos (vide Anexo C).

Não há promoções “automáticas”; quando há disponibilidade de cargos, no primeiro momento, a organização prioriza os funcionários, através da realização de um recrutamento interno, onde todos os funcionários, habilitados para o perfil, podem se candidatar. Os candidatos passam por avaliações teóricas e práticas e é uma comissão composta para esta finalidade que avalia e escolhe o funcionário para ocupar o cargo. O estabelecimento de uma comissão visa quebrar a “pessoalidade” das relações e evitar favorecimentos.

O processo é altamente objetivo, onde oportunidades iguais são dadas a todos os candidatos e o primordial é o critério da meritocracia. O “tempo de casa” é também um dos itens da avaliação, ainda que não seja o mais importante. É levado em conta, por exemplo, em situações de empate. Nestes casos, será escolhido o profissional mais antigo na empresa. Para os cargos de comando, a empresa não possui um “plano de sucessão” formalizado.

Quanto aos treinamentos, observa-se que, em função das características da atividade da organização, no que tange principalmente à operação, é requerida uma substancial especialização e qualificação de seus funcionários. Ainda que estes sejam especialistas, todos passam por treinamentos para que possam conhecer as outras áreas da empresa, as funções e outras atividades. No entanto, concluído o treinamento, retornam para suas áreas de origem, a menos que o perfil deste funcionário não esteja compatível com a sua atividade em desenvolvimento. A organização entende que esta estratégia proporciona maior qualificação para seus funcionários.

A organização realiza, pois, treinamentos constantes. Quando o funcionário é promovido, ele passa por um período de experiência e posteriormente é mantido um acompanhamento à distância. No entanto, estes treinamentos não incluem aqueles relativos à habilidades interpessoais como liderança, assunção de responsabilidades e segurança. O

coordenador de RH mencionou que a questão interpessoal, em alguma medida, é pouco trabalhada principalmente na unidade operacional.

Foi mencionado na entrevista que a organização entende que o principal papel dos profissionais que assumem cargos de comando frente aos seus subordinados é a questão da liderança, que foi enfaticamente citada.

3.1.6.2 Sobre as avaliações de desempenho e incentivos

A organização adota o estabelecimento de objetivos e metas globais para a empresa e para os funcionários. Individualmente, os funcionários são avaliados pelos diretores e pela alta gerência, conforme os seus critérios (o que é esperado de cada funcionário), mas estes não são divulgados. Da mesma forma, não é utilizada a prática de *feed back's* entre líder e liderado, somente quando ocorre um fato extremamente importante que requeira esta prática. A organização entende que os funcionários não estão preparados para discutir abertamente o seu desempenho. No entanto, foi comentada a prática da “comunicação indireta”, onde o líder expressa algum comunicado através de sinais, “meias palavras” sugestões, que vai depender da perspicácia do funcionário em entender o que o líder demanda em termos de melhoramento. A orientação para aqueles que procuram o departamento de Recursos Humanos para entender os critérios de sua avaliação é procurar diretamente os responsáveis pela avaliação.

Esta avaliação anual gera incentivos financeiros variáveis, representando um percentual sobre o seu salário que vai variar conforme os resultados da avaliação.

A organização também possui um incentivo semelhante à Participação nos Lucros e Resultados (PLR), denominada de “Prêmio Anual de *Performance*”, paga anualmente a todos os funcionários da organização, igualmente em termos de números de salários. O estabelecimento desta remuneração baseia-se na meta estabelecida do EBITDA.

A organização concede alguns benefícios indiretos para diretores e gerente da usina (carro, celular, vaga de garagem) por entender que esta política proporciona melhores resultados do que um sistema de avaliação de desempenho, como fonte de estímulo para o profissional.

Da mesma forma, premiações são concedidas a funcionários nas situações em que são alcançados ganhos excepcionais para a empresa (são raros os casos). Esta situação ocorreu em

2009, quando alguns profissionais atuaram em uma determinada causa, considerada altamente desfavorável, conseguindo revertê-la, proporcionando um considerável retorno financeiro para a organização.

A empresa realiza festas de confraternização de final de ano, bem como outros eventos (culturais e esportivos) no decorrer do ano.

No entanto, a organização não tem como política conceder incentivos (como por exemplo, desenvolver e dar oportunidades) aos filhos dos empregados “da casa”.

3.1.6.3 Sobre o “clima organizacional”

Como parte da entrevista, foi solicitado que se ordenasse os valores que a organização entendia serem os mais importantes para os seus funcionários. Com base nas pesquisas de clima organizacional realizadas na empresa, o coordenador de RH, ordenou da seguinte forma:

- liberdade (ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender).
- condições de trabalho (ter boas condições físicas de trabalho – ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, dentre outros).
- formação (ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar).
- utilização de competências (ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho).
- desafio (ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização profissional).
- tempo pessoal (ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar).

De maneira geral, destaca-se a dependência do funcionário para com a organização, no domínio do que a organização pode oferecer para seus funcionários (esta questão será melhor analisada no capítulo seguinte).

Os itens divulgados pela organização, relativos à pesquisa de clima organizacional, são os seguintes: (i) “O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é:”; (ii) “Como você vê

a preocupação da Empresa para a realização de programas voltados a Segurança e Saúde Ocupacional?"; (iii) "Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar na Empresa?"; (iv) "Em termos de realização profissional no trabalho que você executa, como se sente?"

Na pesquisa realizada em 2008, relativamente às três primeiras questões, o índice situa-se mediamente próximo aos 90% (somatória de excelente e bom), com exceção da quarta questão, onde este índice é um pouco mais baixo (60%). Conforme comentado pelo coordenador de RH, existe um sentimento de poder realizar algo mais por parte dos funcionários, um sentimento de sub-utilização de competências que justificaria o comentado. Nota-se também que em todas as questões os índices apresentaram melhorias ao longo dos anos.

A organização tem criado uma cultura de resolver os conflitos abertamente. Na unidade operacional, são realizadas duas reuniões semanais, com todos os funcionários, uma no início da semana para atualizar os acontecimentos do final de semana e uma na sexta feira, para debater abertamente sobre os problemas ocorridos e eventuais situações conflitivas. O coordenador de RH mencionou já ter ocorrido tensões em função destes debates, mas com resultados positivos, já que o objetivo é sanar as dificuldades e possíveis problemas abertamente.

Na unidade administrativa, não há a cultura destas reuniões por entender que sendo a estrutura bastante pequena, os possíveis problemas ou conflitos podem ser resolvidos de uma forma mais dinâmica e prática, sendo o processo decisório bastante rápido.

O coordenador de RH mencionou ser esta a política da empresa (discutir abertamente os problemas), embora tenha sido mencionado sobre a ocorrência de situações perceptíveis de funcionários que preferiram fomentar seus companheiros a se expressassem por ele, numa clara tentativa de redução de exposição, refletindo, pois, uma característica pessoal ou até mesmo cultural. No entanto, a postura esperada dos funcionários pela organização na solução de seus conflitos é tratar abertamente dos problemas.

A organização implementa atividades objetivando a redução do *stress* no trabalho. Dentre outras atividades, foi comentada a realização de ginástica laboral na unidade operacional.

Como programa de incentivo dedicado aos funcionários para que estes busquem idéias novas, criativas, dentro das atividades que desenvolvem, a organização tem implementado, um sistema de qualidade através da qual os funcionários são estimulados a rever os processos. A organização não possui programas do tipo concursos que buscam idéias novas, criativas ou

invenções com premiações. A “premiação” é indireta, pois bons resultados garantem bônus para os funcionários e para tal, precisam buscar sempre soluções e melhorias nos processos.

3.1.7 O perfil dos funcionários

Como parte da entrevista, foi solicitado que se ordenasse sobre o que a organização entendia serem os maiores anseios de seus funcionários. Com base nas pesquisas de clima organizacional realizadas na empresa, o coordenador de RH, ordenou da seguinte forma:

- remuneração (poder obter um salário elevado);
- desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal);
- ser reconhecido (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho);
- segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseja-se);
- promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores);
- hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta);
- cooperação (trabalhar num clima de cooperação);
- a zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para sua família).

Para a unidade operacional, ocorre uma pequena inversão entre o primeiro e o segundo lugares: (1) desafio; (2) remuneração. Nota-se que os funcionários apresentam-se preocupados com a sua *performance* e a recompensa como fruto (questão que será detalhada no próximo capítulo).

A organização possui profissionais do gênero feminino ocupando cargos de comando na organização. A gerência de meio ambiente e de comunicação social são exercidas por profissionais deste sexo. A escolha dos profissionais na organização não obedece a critérios de gênero. Inclusive há um projeto previsto para o ano corrente, onde será documentado o compromisso da empresa em termos de não haver qualquer tipo de discriminação quanto a

gênero, raça, cor, ou qualquer outro tipo de discriminação. Atualmente, cerca de 16% dos profissionais são do sexo feminino, concentradas sobretudo na unidade administrativa, tendo em vista o próprio perfil da atividade. No entanto, boa parte das contratações de estagiários na unidade operacional (que em sua maioria permanecem na empresa como funcionários), são mulheres. A política da empresa é proporcionar oportunidades igualitárias para ambos.

A organização considera que as profissionais femininas possuem as mesmas habilidades, ambições e competências necessárias para assumir cargos de comando se comparadas aos profissionais masculinos.

De maneira geral, as características positivas observadas pela organização, de ambos os sexos, referem-se à capacidade de liderança, trabalho em equipe, a busca pela coesão organizacional, onde todos os funcionários são chamados para agregar resultados conjuntamente. A característica negativa citada refere-se à uma tendência à centralização das atividades pelos funcionários e à uma delegação parcial da gerência.

O modelo de chefe esperado pela organização deve ser menos visível e estar habituado a procurar o consenso e em termos das relações de trabalho e resultados, a organização considera que a gestão deve priorizar os resultados, mas sem deixar de levar em conta e estimular uma relação de trabalho amistosa e harmoniosa, onde os líderes devem ter menos interesse de serem reconhecidos como os grandes líderes e sempre estimulando os grupos a se envolverem nos processos decisórios.

O objetivo principal da gestão da organização é a alta *performance*, os resultados, mas sem estimular a competição, promovendo a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho. A organização busca sempre tratar todos os casos (problemas) semelhantes da mesma forma.

O tipo de liderança exercida pelos funcionários de alto escalão é uma liderança participativa, agregadora, onde as decisões normalmente são tomadas com participação. Em sua maioria, não ocorre uma inserção pesada para que as idéias dos líderes sejam cumpridas, este processo não ocorre de forma agressiva.

3.1.8 O sistema normativo

Ainda que a organização não esteja submetida às exigências da Lei Sarbanes Oxley, normas e procedimentos fazem parte da cultura da empresa, objetivando melhorar a qualidade das atividades executadas pelos funcionários, controlando os processos de trabalho. Os

funcionários seguem estritamente as normas e procedimentos divulgados pela organização. Questionam quando algum procedimento não está formalizado, solicitando a sua normatização.

As normas são escritas com base na experiência. São dois os profissionais responsáveis pela normatização dos procedimentos: um profissional da auditoria, proveniente da Eletrobrás e outro profissional com experiência em Organização e Métodos (O&M). As normas são escritas com a colaboração dos funcionários que executam as atividades.

3.1.9 Sobre a cultura brasileira

Quanto aos traços culturais brasileiros valorizados pela organização, o coordenador de RH citou o ponto de vista dos franceses que trabalham ou já trabalharam na empresa. Ressaltam a criatividade, mencionando que os brasileiros encontram uma solução criativa para os problemas técnicos; versatilidade; o “jeitinho brasileiro”, do ponto de vista de uma flexibilidade para contornar as situações, com maior poder de negociação se comparado aos franceses, que se julgam mais rígidos. Outra característica ressaltada é que os brasileiros assumem mais compromisso com as tarefas. A unidade brasileira é vista como a melhor em termos percentuais pela matriz francesa.

3.2 A Empresa B

3.2.1 Objeto e histórico da empresa

A Empresa B é uma indústria do ramo da construção, pertencente a um importante grupo presente em vários países no mundo. Atua no Brasil há mais de quarenta anos, sobretudo, em Minas Gerais e Rio de Janeiro, através de várias unidades industriais.

A instalação da empresa no Brasil ocorreu em função das condições econômicas da época, em função da abertura concedida às empresas estrangeiras para a exploração e comercialização de minerais, até então restrita às empresas nacionais. A entrada das empresas estrangeiras no Brasil do ramo em questão foi também favorecido pelo momento de instabilidade econômica, na qual muitas empresas nacionais foram postas à venda, de maneira tal que a empresa instalou-se no Brasil, através de aquisições de empresas já existentes.

As marcas comercializadas ocupam posição de destaque e estão associadas à tradição, confiabilidade e performance superior. Seus produtos de alta qualidade, empregam tecnologia moderna em termos de materiais de construção, e podem ser encontrados em marcas tradicionais e reconhecidas por seus consumidores.

A empresa tem investido fortemente, ao longo dos anos, na automação industrial e em mecanismos eficazes de controle de qualidade, sendo tal atitude, parte de sua cultura, orientada aos clientes e à preservação e recuperação do meio ambiente.

3.2.2 Desenho da estrutura organizacional

Atualmente a organização possui cerca de 750 funcionários, distribuídos nas fábricas, depósitos e na sede administrativa. O quadro de funcionários na posição de comando é composta, em sua maioria, por brasileiros ainda que o presidente da empresa e alguns diretores (como por exemplo, o diretor de compras e de segurança) são oriundos da matriz do grupo.

Em ocasiões passadas, já foi observado um cenário diferente, com a presença de vários expatriados compondo o corpo diretivo e técnico da organização, inclusive nas unidades fabris.

No entanto, este novo cenário não pode ser interpretado como uma mudança da cultura da empresa no sentido de “prestigiar” um comando brasileiro: esta condição é perfeitamente mutável, de forma que futuramente este quadro poderá ser completamente alterado. Atualmente, verifica-se uma quantidade significativa de brasileiros expatriados se comparado com a presença de profissionais estrangeiros alocados na unidade brasileira.

De fato, a organização estimula a rotatividade de seus funcionários, tanto internamente quanto para outras unidades do grupo em outros países. A empresa tem a cultura de não deixar o funcionário por muito tempo no mesmo cargo, observando-se principalmente, uma alta rotatividade nos cargos de comando. Não há barreira de língua, pois os funcionários devem possuir essas competências, como exigência da organização.

3.2.3 Definição e comunicação dos objetivos e metas organizacionais

Os objetivos, que traduzem o planejamento estratégico da empresa, são definidos pela matriz e não são abertamente comunicados para as unidades locais. A estratégia é global, ou seja, o conjunto de objetivos definidos leva em conta as prioridades, posições econômica e comercial, dentre outros fatores, das várias unidades do grupo mundial.

Neste sentido, a definição da estratégia pode ser vista como uma atividade para as unidades locais, na medida em que a sua participação limita-se ao fornecimento das informações que são requeridas para a formulação das mesmas, ainda que não sejam abertamente comunicadas sobre tais objetivos. É uma atividade “de fora para dentro”.

Da mesma forma, o controle dos recursos financeiros bem como a distribuição entre as várias unidades é efetuado pela matriz. As unidades locais têm alguma autonomia para efetuarem alguns tipos de investimentos e aplicações de capital já pré-definidos, mas projetos de expansão vultosos (por exemplo), requerem estar contemplados em um “*ranking*”, na qual a matriz tomará as decisões conforme a relação custo-benefício, com a disponibilização do capital. Neste sentido, como o controle financeiro pertence à matriz, há transferências de recursos entre as unidades, conforme tais critérios mencionados.

O controle gerencial e o estabelecimento das metas (de curto prazo) são de responsabilidade local, especificamente do departamento de Controle de Gestão. Este departamento é responsável pelas análises industriais, pelo controle comercial/logístico, pelas despesas da sede e pelo controle de investimentos. Neste sentido, o departamento desenvolve as atividades referentes ao exercício orçamentário, acompanhamento dos investimentos, realiza o *compliance* dos planos definidos, faz o acompanhamento de *performance* (indicadores comercial, fluxo logístico, dentre outros) e ainda realizam atividades de controle interno relacionados ao projeto Sarbanes Oxley.

O orçamento anual é confeccionado com a participação dos gestores, conforme o entendimento e as necessidades locais. Contemplam os reajustes baseados nos índices de correção econômicos, bem como planos (alguma ampliação, manutenções, contratações, dentre outros) requeridos para as unidades da empresa local. No entanto, o orçamento é submetido para aprovação da matriz, que pode inclusive, impor metas de redução, fato este ocorrido para o próximo exercício.

Neste cenário, a matriz estabelece as metas dirigidas para o presidente da unidade local; metas estas são comunicadas à todos os funcionários através de “jornal mural”, “Presidente fala”, e-mails, reuniões, inclusive contando com a visita do presidente à cada uma das fábricas, além da multiplicação dos gestores. O ponto de vista é que o alcance das metas estabelecidas para o presidente (e para a organização como um todo) atinge a todos os funcionários, que serão recompensados com a “PLR” (Participação nos Lucros e Resultados).

O departamento de Controle de Gestão adota cronogramas para o acompanhamento de todas as atividades desenvolvidas nesta área, até porque este é o departamento responsável pelo monitoramento do cumprimento das metas das demais áreas. Pelas dificuldades encontradas no desenvolvimento desta atividade, presume-se que nas demais áreas o mesmo não acontece, faltando alguma organização, perseverança, tendo em vista, a ocorrência do não cumprimento dos prazos acordados.

3.2.4 Instrumentos de controle gerencial e alguns aspectos contábeis

A empresa utiliza um sistema concorrente do sistema integrado de gestão empresarial SAP (ERP), de plena utilização pelas unidades do grupo (cerca de 90%) – sistema JDE. Para

o *reporting* das informações contábeis para a matriz é utilizado o sistema HFM (antigo Hyperion).

Os *reportings* para a matriz ocorrem mensalmente, mais especificamente na primeira semana de cada mês. São reportadas informações contábeis, financeiras, econômicas, comentários sobre a *performance* (produção, mercado) e fluxo de caixa.

A organização declarou estar já adequada à adoção das práticas contábeis internacionais (IFRS). A divisão da contabilidade envolvida neste processo (Consolidação) recebe consultorias externas (Deloitte) e esta transição está ocorrendo de forma tranqüila para os profissionais envolvidos. Esta área, em particular, conta com profissionais qualificados e altamente preparados para a tarefa.

Em termos de ferramentas e indicadores utilizados em seu sistema de planejamento e controle, a organização utiliza:

- (v) Sistema de custos: chamado CUST, desenvolvido internamente;
- (vi) Sistema de análise de investimento: sistema PAI (Programa de Acompanhamento de Investimento), também desenvolvido internamente;
- (vii) Sistema para preços e logística: idem;
- (viii) Orçamento: comparado, mensalmente, o real com o orçado e o departamento de Controle e Gestão atua para que as metas definidas e o orçamento sejam cumpridos;
- (ix) Avaliação de desempenho: realizada para os funcionários de nível hierárquico superior (conforme será detalhado na seção 3.2.6.2).

3.2.5 Relacionamento hierárquico

A organização adota um estilo de relacionamento entre chefes e subordinados menos participativo. As decisões são tomadas a nível de chefia. Na posição do entrevistado, os níveis menores preferem não levar os problemas para cima, e de uma certa forma, sentem-se confortáveis neste modelo “autoritário”.

Em geral, ambas as posições (líderes/subordinados) não gostam de ser questionados. Ao desenvolverem suas atividades, os subordinados apresentam iniciativa e independência para executá-las, sem grandes necessidades de instrução, no entanto, não demonstram iniciativa para mudar, melhorar os processos.

A organização proporciona um ambiente para mudanças, a proposta é de total abertura para que ocorram as revisões.

Neste contexto, os subordinados tendem a transferir responsabilidades para as lideranças. A política de Recursos Humanos é de encarar o erro como normal, em certa medida, até mesmo “salutar” para o desenvolvimento dos profissionais, pois, “quem não faz, não erra”, numa clara tentativa de não criar uma cultura do medo. Essa postura acabou por gerar alguns conflitos entre as áreas, principalmente considerando os departamentos que dependem das informações das demais áreas, que recebiam um volume significativo de informações erradas, gerando retrabalhos, horas extras, retardos na entrega, além da confiabilidade da informação.

Esta questão tem sido amplamente discutida, face a todas as conseqüências citadas. O controle de gestão entende que os funcionários devem possuir os conhecimentos requeridos para o cargo, executar as atividades com o compromisso de não errar e, sobretudo, passarem por revisões. A cultura que se espera é a do compromisso com a tarefa e minimização dos erros, pois, “quem faz, tem que acertar”.

3.2.6 Gestão de pessoas

3.2.6.1 Sobre as contratações, demissões, promoções e treinamentos

As contratações na organização, em um primeiro momento, ocorrem internamente. Verifica-se a adequação do perfil do candidato interno, considerando-se os pré-requisitos para o cargo, quando então é realizada uma entrevista. Caso não sejam encontrados os profissionais adequados para os cargos, a organização conta com consultorias externas (*Head Hunters*) como a KPMG para os cargos mais elevados e também agências de emprego para os níveis operacionais. As indicações - ainda que a empresa já tenha recebido - é um meio de contratação muito pouco utilizado.

Quanto às demissões, cerca de 50% delas, ocorrem em decorrência do funcionário pedir demissão. O motivo deste *turn over* pode ser creditado às oportunidades de mercado, sobretudo em decorrência de salários melhores. A empresa não tem como prática, cobrir propostas, ou até mesmo mudar a política de salários, face a esta constatação. A política

adotada pela empresa como forma de reter seus funcionários e também como forma de incentivá-los é oferecer cursos de MBA (*Master Business Administration*).

De maneira geral, o *turn over* na sede administrativa é mais significativa (se comparada com as unidades fabris) em função de maiores oportunidades geradas pelo mercado das grandes cidades. Já nas unidades fabris, a maioria dos funcionários são de longa data, tendo em vista a representatividade da empresa para a região, geradora de empregos e fomentadora de desenvolvimento na região, notadamente cidades menores e de oportunidades restritas.

A empresa possui um plano de carreira e as promoções ocorrem com bastante frequência. Quando ocorrem, são divulgadas para toda a empresa.

O resultado das avaliações de desempenho é um critério importante para a promoção que se baseia no critério exclusivo de meritocracia. O “tempo de casa”, não é, portanto, critério para promover.

No que tange aos treinamentos, muitos deles são realizados na fábrica e observa-se uma grande mobilidade funcional, o que, de uma certa forma, permite o desenvolvimento e aprimoramento de demais habilidades.

Não são oferecidos treinamentos relativos à habilidades pessoais como liderança, assunção de responsabilidades e segurança, quando os funcionários são promovidos. Ocorre um período de acompanhamento, mas é observado que estes preferem atuar com uma maior autonomia, face ao receio de serem questionados sobre sua competência.

A liderança ativa foi um aspecto ressaltado no que tange ao que a organização define como principal papel dos profissionais que assumem cargos de comando.

3.2.6.2 Sobre as avaliações de desempenho e incentivos

As avaliações de desempenho – a chamada Gestão por Objetivos - é realizada somente com os profissionais de níveis superiores, representando os níveis *seniors*, os especialistas da organização.

Neste processo, no início do ano, as metas de cada funcionário são definidas e acordadas com a chefia, assim como o peso de cada meta. No mês de agosto, novamente, avaliador e avaliado se reúnem para fazer um acompanhamento ou revisão das metas estabelecidas, caso assim possa ser justificado em virtude de algum acontecimento externo

que prejudique a realização de alguma das metas definidas. Em fevereiro, novamente os participantes deste processo se reúnem e é então verificado o que foi realizado de fato, o que confere uma nota.

O resultado desta avaliação é a base da geração do reajuste salarial, já que este nível de funcionários não estão enquadrados nos reajustes salariais previstos pelo sindicato. Além do reajuste, os funcionários recebem uma bonificação em número de salários conforme o seu desempenho.

Os *feed back's*, de fato, não representam uma prática generalizada, dependendo do perfil da chefia. O entrevistado, responsável pelo controle de gestão, mencionou fazer constantemente o uso dos *feed back's*, quando o momento convier e for necessário, inclusive com a equipe reunida, tendo em vista o aprimoramento profissional, evitando assim o elemento “surpresa”. No entanto, a prática para as demais áreas, parece não ser a mesma, tendo em vista, um “clima ruim” observado no momento das avaliações.

Para os demais níveis hierárquicos (operacionais), os funcionários recebem uma participação conforme os resultados, conhecida como PR (Participação nos Resultados) e um valor fixo, anualmente, porém sem a avaliação de desempenho.

Como plano de incentivo, a empresa oferece benefícios especiais como o usufruto de carro, ticket gasolina, vale refeição e vale remédios diferenciados para os profissionais de nível hierárquico superior.

Em contrapartida, a empresa não adota políticas de desenvolver e dar oportunidades aos filhos de empregados, com programas educativos, profissionalizantes, dentre outros.

3.2.6.3 Sobre o “clima organizacional”

Como parte da entrevista, foi solicitado que se ordenasse, o que a organização entende como principal valor de seus subordinados. Com base nas opções dadas, o ordenamento escolhido foi:

- tempo pessoal (ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar).
- condições de trabalho (ter boas condições físicas de trabalho – ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, dentre outros).

- formação (ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar).
- desafio (ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização profissional).
- utilização de competências (ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho).
- liberdade (ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender).

A organização realiza pesquisas de clima organizacional, mas estes não são divulgados. Como parte de atividades desenvolvidas com vistas à redução do stress no trabalho são oferecidos quinzenalmente, sessões de *yoga* e *shiatsu* a todos os funcionários da sede e das fábricas, além de palestras de saúde que são disponibilizadas com frequência.

A organização ainda incentiva o desenvolvimento da criatividade de seus funcionários através de um projeto – “Projeto Estrelas” – na qual, qualquer funcionário que apresente um resultado já alcançado, fruto de alguma implementação, melhoria de processo de sua autoria, devidamente julgado por uma comissão competente, receberá um prêmio em dinheiro em reconhecimento à iniciativa.

3.2.7 O perfil dos funcionários

Como parte da entrevista, foi solicitado que se ordenasse, o que a organização entende como principal valor de seus subordinados. Com base nas opções dadas, o ordenamento escolhido foi:

- remuneração (poder obter um salário elevado)
- segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseja-se)
- hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta)
- ser reconhecido (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho)
- promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores)
- cooperação (trabalhar num clima de cooperação)
- desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal)

- a zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para sua família)

A organização possui profissionais mulheres ocupando cargos de comando, nas áreas de Controle de Gestão, Comunicação, Recursos Humanos e até mesmo nas plantas industriais. Verifica-se inclusive um projeto da área de Recursos Humanos, um importante movimento para que se aumente a proporção de mulheres em cargos de chefia, mas sempre sob o critério da meritocracia. Foi declarado pelo entrevistado que não há salários diferenciados entre homens e mulheres nos mesmos níveis. Há uma valorização das capacidades femininas em virtude de que estas (talvez por precisarem provar sua própria competência), apresentam maior controle emocional do que os homens.

A organização - mais especificamente no tocante ao papel de Recursos Humanos - não se pronuncia sobre quais são as aptidões de relacionamentos interpessoal adequados - incluindo os que exercem cargos de comando - esperados pela organização. O Recursos humanos não atua no desenvolvimento das aptidões e habilidades de seus funcionários, faltando clareza, interatividade e pronunciamento.

Quanto ao modelo esperado pela organização em termos das relações de trabalho e resultados, o Recursos Humanos adota o discurso sobre a não agressividade nos relacionamentos, estimulando os grupos a se envolverem nos processos decisórios; no entanto, deixou de criticar a prioridade dada aos resultados, tendo em vista a ocorrência de conflitos neste sentido e ser este o ponto de vista defendido pelo comitê diretivo.

É também observado que os funcionários tendem a evitar os conflitos. Face ao exposto anteriormente, verifica-se uma grande ambigüidade na condução do capital humano. Ainda que prevaleça o discurso sobre a não agressividade, aprova-se um comportamento mais assertivo.

Concomitantemente, a organização sempre busca tratar todos os casos e problemas semelhantes da mesma forma, buscando a igualdade, solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.

3.2.8 O sistema normativo

A organização está submetida à lei Sarbanes Oxley, já que possui ações cotadas na bolsa de valores americana. Para se adequar às exigências da lei, no início do projeto, foi

realizado um trabalho pesado, tendo em vista uma série de controles declarados como “*no operating*”. Face às exigências, o manuseio das normas foi “entrando na rotina” dos funcionários, se automatizando, que passaram a cumpri-las devidamente.

Na opinião do entrevistado, as pessoas, de maneira geral, não estão habituadas a trabalhar com normas, são resistentes. A maioria delas não busca revisá-las, melhorá-las, porque não visualizam benefícios com esta prática.

As normas são elaboradas pelas próprias áreas e cada gestor, junto com a sua equipe, é responsável por revisar, atualizar (se necessário) todas as normas de sua responsabilidade, anualmente. Todas as normas são divulgadas através da “intranet”, disponíveis a todos os funcionários.

3.2.9 Sobre a cultura brasileira

Quanto aos traços culturais brasileiros valorizados pela organização, foi citada a criatividade, como ponto forte. O entrevistado ressaltou o “jogo de cintura”, a forma típica de encarar os problemas e encontrar uma solução. Foi dito que “o brasileiro dá um jeito em qualquer situação”, transferindo o problema para o lado criativo, o que muitas vezes, resulta numa solução ou caminho melhor do que o inicial. Foi enfatizado que esta característica se sobressai muito quando comparado com o europeu, que tem uma postura mais engessada, mais tensa, não acostumado a lidar com as adversidades.

Como características negativas, foi ressaltado o privilégio das relações pessoais em detrimento do profissional, que acaba por gerar desconfortos. Os funcionários demoram muito para resolver as questões e o pessoal sempre prevalece sobre a tarefa.

Outro aspecto observado é a transferência de responsabilidades dos funcionários para as lideranças, ainda que estes sejam encorajados para agir com autonomia, tomar decisões, e assumir as responsabilidades. A organização se posiciona abertamente para desenvolver novas idéias, mas de maneira geral, os funcionários precisam de um “empurrão” para fazê-lo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme critério de seleção da amostra definido na seção 2.3 (na qual seria escolhida uma empresa representante de cada país pertencente ao cruzamento das dimensões de Hofstede localizadas na cidade do Rio de Janeiro), destaca-se que o Brasil classifica-se como um país de grande distância hierárquica, coletivo, feminino (posição limítrofe com o masculino) e de alto controle da incerteza. Com relação a esta última dimensão, conforme mencionado na seção 1.4.2, Tanure (2005), em pesquisa recente, encontrou uma situação divergente, classificando o Brasil como um país de baixo controle da incerteza. Os países do grupo 7 (Quadro 10, p. 94), que compõem os estudos de caso, encontram-se nas dimensões de grande distância hierárquica, individualismo, feminino e alto controle da incerteza. Portanto, a única dimensão que se diferencia – no que tange à classificação de Hofstede - relativa aos países em referência, é a dimensão individualismo/coletivismo. Segue a análise dos resultados.

4.1 Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial

Variáveis	Empresa A	Empresa B
Perspectiva Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • unidade descentralizada • corpo diretivo composto por franceses e brasileiros (“empresa estatal”) 	<ul style="list-style-type: none"> • unidade centralizada • corpo diretivo composto em sua maioria por brasileiros
Perspectiva Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • definição de objetivos e tomada de decisões local • planejamento de longo prazo • objetivos de caráter financeiro e não financeiro • comunicação aberta dos objetivos aos funcionários – reunião “PMT” 	<ul style="list-style-type: none"> • formulação de estratégias e tomada de decisão pela matriz, não comunicados às unidades locais • controle gerencial e elaboração de orçamento local • comunicação aberta das metas aos funcionários
Instrumentos de controle gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores financeiros (EBTDA) e não financeiros e instrumentos, sobretudo financeiros (ênfase no orçamento e resultados) 	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores financeiros e não financeiros e instrumentos, sobretudo financeiros (ênfase no orçamento e resultados)

Quadro 11: Análise dos Resultados: variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial

A Empresa A é uma empresa que iniciou suas operações em 2004 e foi criada com a finalidade de suprir possíveis deficiências de energia no início da década. É uma empresa de

estrutura pequena, com forte presença de cultura organizacional estatal, já que o controle acionário pertence a uma estatal francesa e uma brasileira, com o corpo diretivo e gerencial composto por profissionais provenientes deste setor (matriz francesa e ex funcionários da Eletrobrás). Conforme observa Fleury e Fischer (1989) *apud* Motta (1996) há o mito da “grande família” na empresa estatal e dentre outras características, é identificado o paternalismo nas relações (PIRES; MACÊDO, 2006), que será detalhado adiante.

Foi observado que em ambas as empresas está presente um significativo número de brasileiros no corpo diretivo (ainda que o presidente das duas empresas sejam da matriz), o que pode assinalar um interesse e confiança maior nos brasileiros para os propósitos da organização, situação que anteriormente era pouco observada nas multinacionais.

A Empresa B, mais antiga e robusta em termos do seu quadro de funcionários, representa uma unidade centralizada, na medida em que as estratégias são definidas pela matriz (empresa global), sem a participação direta das unidades locais, cabendo-lhes fornecer as informações solicitadas para a tomada de decisões, inclusive sobre a distribuição dos recursos entre suas unidades, de forma que recursos financeiros gerados por algumas unidades serão utilizados para financiar outras.

Do ponto de vista de Fonseca (2007), e considerando a perspectiva de Trompenaars (1994), este modelo segue o conceito de cultura universalista, em que a alta administração elabora regras gerais para as pessoas seguirem, supondo-se que os conceitos universais sejam capazes de organizar a realidade; contrariamente, em uma cultura particularista, não se aplica regras gerais para todos, mas submete-as ao crivo das relações pessoais e às peculiaridades de cada situação. O entrevistado mencionou que há um desconforto entre os funcionários, já que a organização não tem a autonomia para gerir os recursos da forma que melhor convier e de acordo com as suas necessidades, podendo existir “injustiças”, já que os recursos de uma unidade podem ser transferidos para outra, se assim for decidido pela matriz. Sobre este argumento, Fonseca (2007) menciona que está implícito o pensamento americano de que todos devem ter oportunidades iguais, mas a idéia de vencer estimula uma competição, em que os centros de lucro competem por recursos.

Neste processo ainda revela-se uma relação autoritária, uma grande distância hierárquica entre a matriz e suas unidades, na medida em que a unidade participa do processo como um “depósito de dados”, cabendo a ela acatar as decisões da matriz. Um grande IDH é verificado nos países do grupo 7 (quadro 10) e também está presente no Brasil. A Empresa A, talvez pelos seus propósitos de constituição e considerando este aspecto, possui características bastante diferentes,

já que possui uma maior independência para formular seus objetivos e metas, porém sempre subordinado às macro diretrizes da matriz.

O mesmo não se pode dizer do processo de comunicação dos objetivos e metas aos funcionários. Ambas as empresas descreveram um processo de comunicação aberta, com possibilidades de questionamento. No entanto, a empresa B mencionou que, de maneira geral, os funcionários da organização não gostam de questionar e serem questionados, o que revela o traço da baixa iniciativa citado na literatura sobre a cultura brasileira.

A prática do orçamento é bastante disseminada entre as empresas porque garante um planejamento financeiro por um período (normalmente um ano), onde permite-se o acompanhamento entre os valores reais com aqueles orçados. Porém a validade deste instrumento pode ser questionado em culturas de IDH elevado, na medida em que a preparação do orçamento pressupõe um processo de negociação de cada gestor com seu superior hierárquico, com uma independência para negociar, dando a idéia de confronto; ou seja, está implícito que este processo é válido para uma sociedade de baixa distância hierárquica, onde cada indivíduo, responsável por seus atos, defenderá seus pontos de vista com autodeterminação. (FONSECA, 2007).

Em uma sociedade, como a nossa, com traços de grande distância hierárquica e que dá preferência pela preservação da harmonia, este processo de negociação é comprometido, ainda mais que sendo a orientação (e até mesmo exigência) a redução de custos, o processo fica “para inglês ver” e na comparação do real com o orçado, torna-se evidente que distorções serão visíveis. A empresa B declarou que após a preparação do orçamento por todos os gestores e após ser submetido para aprovação à matriz, esta pediu uma redução de 5%, que foi acatada. É provável que esta redução comprometa a realização de planos ou que na comparação do real com o orçado, ambos se afastem.

4.2 Variáveis relacionadas aos elementos culturais no desenho do controle de gestão

Variáveis	Empresa A	Empresa B
Relacionamento hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> • relação “mista” entre superiores e subordinados • processo decisório descentralizado moderado • atuação dentro da alçada de responsabilidade definida 	<ul style="list-style-type: none"> • relação “autoritária” entre superiores e subordinados • processo decisório centralizado • transferência de responsabilidade para as lideranças
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • paternalismo/patriarcalismo • valores coletivistas (funcionários) • não há estabelecimento formal de objetivos para os funcionários (A. P. O) • inexistência de <i>feedback's</i> formais • concessão de incentivos variáveis individuais e participação nos resultados (grupos) • meritocracia • liderança pouco trabalhada 	<ul style="list-style-type: none"> • valores “mistos” individualismo/coletivismo (funcionários) • definição de objetivos conjunta (líderes e subordinados) no processo de avaliação de desempenho • presença parcial de <i>feedback's</i> • concessão de incentivos variáveis individuais e participação nos resultados (grupos) • meritocracia • “medo de errar” • liderança pouco trabalhada
Perfil dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • valores “masculinos” – perspectiva dos funcionários • valores mistos (“masculinos” e “femininos”) – perspectiva da organização • oportunidades igualitárias entre os sexos • solução de conflitos “aberta” • ambigüidade (ênfase nos resultados <i>versus</i> qualidade de vida) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores predominantemente “femininos” – perspectiva dos funcionários • valores mistos (“masculinos” e “femininos”) – perspectiva da organização • oportunidades igualitárias entre os sexos • postura de evitar conflitos • ambigüidade (ênfase nos resultados <i>versus</i> qualidade de vida)
Controle da incerteza	<ul style="list-style-type: none"> • baixo <i>turn over</i> • desejo de estabilidade de emprego • centralização de tarefas • necessidade de normas • prioridade nos treinamentos (exceto relativos à liderança) • baixo uso de cronogramas 	<ul style="list-style-type: none"> • desejo de estabilidade de emprego • resistência às normas • resistência e baixo cumprimento de cronogramas
Elementos da cultura brasileira	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade • flexibilidade • “jeitinho” • personalismo • capacidade de trabalho em equipe e coesão organizacional • Compromisso com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade • flexibilidade • “jeitinho” • personalismo • baixa capacidade de realização • postura de espectador • as relações pessoais prevalecem sobre a tarefa

Quadro 12: Análise dos Resultados: variáveis relacionadas aos elementos culturais

4.2.1 Relacionamento hierárquico

A empresa A declarou possuir um estilo “misto” em termos da relação líder-subordinado, tendo em vista que as práticas consultivas observadas na área administrativa diferem da relação mais autoritária presente na usina. De fato, um primeiro indicador que assinalou este aspecto, pôde ser observado ainda na fase de negociação com a empresa para a realização da pesquisa, quando o gerente de Recursos Humanos (contato inicial) solicitou que a negociação fosse tratada com o gerente geral, que diretamente atendeu aos contatos, sem necessidade de intermediários, inclusive de secretárias. Este aspecto chamou a atenção do pesquisador, face aos inúmeros contatos nas demais empresas, onde o acesso às posições-chaves era sempre embargado. Em alguma medida, este comportamento pareceu confirmar a posição do entrevistado. Ainda assim, dentro do modelo mais consultivo, foi declarado que a decisão final é sempre do chefe.

Considerando-se as impressões obtidas, outro fato observado foi a presença de um painel, logo na entrada da empresa, onde está afixado um organograma da empresa, contendo todas as funções (da sede e da usina) e fotos de todos os funcionários. Ainda que o quadro de funcionários seja pequeno, o coordenador de Recursos Humanos, ativamente se propôs a descrever as funções desenvolvidas, expondo sobre a evolução dos funcionários, para muitos deles descreveu sobre sua entrada na empresa, sua origem, já que muitos são provenientes de outras regiões, numa clara demonstração de que a empresa funciona como uma “grande família”, corroborando com a descrição dada na seção anterior.

Estes comportamentos observados podem ser um indicativo do mencionado por Tanure (2005) de que algumas empresas, para elevar seu grau de competitividade, estão no sentido de modelar sua cultura organizacional de forma mais igualitária, apesar da força natural da cultura do país.

A Empresa B declarou enfaticamente que o estilo de relacionamento existente entre líder-liderado é menos participativo e que o subordinado sente-se confortável nesta posição, já que ocorre a transferência de responsabilidade para níveis superiores e ambas as posições preferem não ser questionadas. Esta posição parece mais próxima da nossa sociedade, pois, conforme preconiza Fonseca (2007), a preferência por decisões individuais parece não ser adequada à cultura brasileira, onde a ênfase nas relações pessoais convida à participação de todos na discussão dos assuntos, porém, não envolve necessariamente atribuição de responsabilidade aos indivíduos.

Este aspecto revela ser um traço de concentração de poder aliado à postura de espectador, frente à baixa consciência crítica e iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças. Conforme Tanure e Prates (1996), fatalismo e passividade são os efeitos desta experiência, a qual desencoraja a iniciativa independente e a autoconfiança dos funcionários.

Conforme realçou o entrevistado, os subordinados se limitam a desenvolver as suas atividades sem a preocupação ou iniciativa para mudar ou melhorar algum processo. Estes aspectos reforçam a dimensão de grande IDH bem como a relação de dependência criada pelo paternalismo (combinação da concentração de poder e do personalismo), presente na cultura brasileira.

Ainda que as empresas tenham declarado situações distintas – modelo consultivo (Empresa A) e autoritário (Empresa B) – observa-se um traço de grande distância hierárquica - quando se considera que a Empresa A também tenha como característica a questão da tomada de decisão concentrar-se no chefe, ainda que os subordinados sejam ouvidos. Conforme Fonseca (1997) *apud* Fonseca (2007), os informantes de uma pesquisa realizada por esta autora, declararam gostar quando o chefe pede sua opinião e se sentem motivados com isso. Entretanto, quando os problemas tomam maiores proporções, os chefes são envolvidos na tomada de decisão, pois os indivíduos preferem não fazer nada com medo de perder os seus empregos, evitando tomar a decisão, que deve ser do chefe.

Reforça-se ainda o fato de os subordinados da Empresa B não “levarem os problemas para cima”, preferindo não questionar, para não serem questionados. Este aspecto também evidencia uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os líderes tenham o direito de usufruir seu privilégio, não impondo uma barreira à extensão da autoridade dos seus chefes. Os subordinados esperam que os líderes lhe digam o que fazer, pois as pessoas habituadas aos moldes da relação autoritária têm medo de tomar iniciativas e correr riscos. (TANURE; PRATES, 1996; TANURE, 2005).

Ambas as empresas declararam promover eventos culturais e confraternizações como instrumento de coesão organizacional. Conforme descrito por Tanure e Prates (1996), as festas funcionam com esta finalidade, criando um ambiente em que existe a sensação de diminuição da distância hierárquica entre líder e liderado. Estas relações servem para criar uma relação de dependência duradoura, mas que por outro lado, reforça a relação de subordinação.

4.2.2 Gestão de pessoas

A Empresa A demonstrou adotar uma política de concessão de benefícios (incluindo salários, auxílios saúde, creche, entre outros), tendo como um dos objetivos, reter o funcionário, tendo em vista, sobretudo, o nível de especialização requeridos para o ramo de negócios, principalmente nas funções operacionais. O patrocínio dos candidatos oriundos de outras regiões nas fases de contratação (pagamento das despesas de viagem e estadia) e a elevação dos benefícios (incluindo salários) são sinais claros desta política. Ao falar das demissões decorrentes de melhores oportunidades oferecidas pelo mercado, incluindo a participação em concursos públicos o entrevistado manifestou-se de uma forma a sugerir que houve uma traição para com a empresa que o acolheu, uma derrota moral. Esta evidência confirma o argumento de que nas relações de domínio patriarcal, mistura-se uma relação econômica com laços pessoais: a organização oferece o emprego e proteção e o liderado assume deveres morais como um vínculo familiar, retribuindo com lealdade. Estes aspectos abordados definem uma relação patriarcal, uma faceta do paternalismo, traço de nossa cultura e componente da dimensão coletivista de Hofstede.

Neste aspecto, talvez por não haver a mesma dependência da organização para com os funcionários, a Empresa B adota uma postura diferente. O entrevistado declarou que a empresa não negocia demissões, tampouco concede benefícios (aumentar salários, por exemplo) como forma de reter funcionários, conforme procedimento adotado pela empresa A.

Demais traços paternalistas são observados na Empresa A, que tem como princípio, não demitir funcionários, somente em situações extremas. Os presidentes que assumiram a empresa, desde o início das operações, assumiram esta postura, o que novamente reflete o ângulo patriarcal de nossa cultura. Demitir funcionários também é considerado uma derrota moral, já que eles se consideram responsáveis pelo desenvolvimento e capacitação dos funcionários.

Na ordenação dos valores dos funcionários da Empresa A (como parte da entrevista), baseados na pesquisa de Hofstede, observa-se uma preponderância de valores coletivistas, relacionados às condições de trabalho, oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento e utilização de competências (ordenados em 2º, 3º e 4º lugares), assinalando uma dependência do empregado para com a empresa, no sentido daquilo que a empresa poderia fornecê-los. Neste sentido, conforme mencionado acima, a empresa vai nesta direção, através da série de benefícios concedidos, inclusive para a manutenção do funcionário.

Já na Empresa B, a caracterização dos valores dos funcionários (coletivistas/individualistas) não é tão claro, mas pode-se dizer que tende mais para o coletivismo. Dos seis valores apresentados, a 2ª, 3ª e 5ª posição revelam este tipo de cultura (condições de trabalho, formação e utilização de competências, respectivamente) enquanto que a 1ª, 4ª e 6ª posição (tempo pessoal, desafio e liberdade para organizar o trabalho) revelam uma cultura individualista. Em termos da 1ª posição – tempo pessoal - pode haver um aspecto dual, entendido como um fator de qualidade de vida, tão apregoado na sociedade, não necessariamente um aspecto do individualismo, em seu sentido restrito.

A Empresa A realiza avaliação de desempenho de seus funcionários pelo corpo diretivo, porém não deixa claro quais são as metas e objetivos a serem atingidos por eles (individualmente); consolida-se neste aspecto, o traço cultural da ambigüidade, que em alguma medida, articula-se com a concentração de poder, já que os funcionários ao questionar sobre os critérios de avaliação ao departamento de Recursos Humanos, este não se pronuncia, indicando que procurem o corpo diretivo (quem de fato avalia) para se informarem como estes foram determinados. É certo que através deste comportamento, evidencia-se uma grande distância hierárquica, porque a expectativa é de que nenhum funcionário ousará neste sentido. Os funcionários adotam, portanto a postura de espectador, e como mencionado por Tanure (2005), deixam margem de manobra para aqueles que ocupam posição de poder. Correlacionando a este aspecto,

Ao se penetrar no “cotidiano das relações sociais” de uma estatal, tem-se a oportunidade de detectar uma *identidade organizacional* nos diversos níveis hierárquicos, compartilhada por todos. “Ao lado de comportamentos e símbolos bastante visíveis como uniforme, [...] tratamento informal entre chefes e subordinados, [...] a existência de valores, idéias, tecendo esta identidade, mediante as relações de trabalho[...]” são percebidas. Contudo, esses valores e idéias não são acessíveis em sua totalidade. Eles têm “[...] duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível da solidariedade, de cooperação, e a face oculta da dominação e submissão”. (FELIPE; RODRIGUES, 2005)

No entanto, o entrevistado mencionou sobre a “prática dos recados”, uma forma sutil e informal de demonstrar quais são as expectativas dos líderes. Conforme Tanure e Prates (1996), a prática dos comunicados (em substituição à prática do diálogo) reflete uma sociedade de baixo senso crítico.

O entrevistado também mencionou que a diretoria, em uma ocasião havia sugerido realizar “avaliações 360º”. No entanto, a proposta foi descartada por entenderem que os profissionais não estariam prontos para este tipo de procedimento. Este entendimento está em acordo com o previsto por Hofstede (1997) de que nas sociedades coletivistas, discutir abertamente o desempenho do subordinado rompe com a exigência de harmonia neste tipo de

sociedade (perda de “face”) devendo-se empregar formas mais sutis e indiretas de comunicar informação ao interessado

Já a Empresa B emprega o A.P.O (Administração por Objetivos) que é típica de sociedades individualistas, tendo como base o estabelecimento de objetivos por superiores junto com os subordinados e com avaliação também conjunta após o período de operação. Este sistema pressupõe uma independência relativa do subordinado e que os dois negociem as metas a serem estabelecidas. Este sistema operando em uma sociedade coletivista e com grande distância de poder pode gerar um descasamento, pois o respeito à hierarquia faz com que o subordinado aguarde os sinais diretos ou indiretos do superior sobre os objetivos a serem estabelecidos, discordâncias devem ser expressas de forma indireta. Considerando-se a declaração de que as relações pessoais são um traço da Empresa B, possivelmente explicaria as situações desconfortáveis geradas nos momentos da avaliação, caracterizando a perda de “face”, típica das sociedades coletivistas, ainda que conforme foi comentado, o processo pressupõe avaliações periódicas no decorrer do ano, envolvendo líder e subordinado, o que diminuiria as distâncias de poder.

Neste contexto, as duas empresas declararam não ser comum a prática dos *feedbacks*, pelo despreparo das pessoas em dar e receber. Conforme ilustra Fonseca (1987, p. 189) *apud* Fonseca (2007), em pesquisa realizada em uma multinacional, um funcionário declarou que o *feedback* tende a ser “construtivo para a empresa mas destrutivo para a minha pessoa”.

Para ambas as empresas, a avaliação garante um incentivo variável, típica das sociedades individualistas, em que os incentivos e bônus devem estar relacionados com o desempenho individual, funcionando como um mecanismo para encorajar e motivar os executivos a atingirem os objetivos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). No entanto, para que este sistema funcione plenamente, os indivíduos devem ser motivados por desafios que lhe garantirão prêmios, de forma que a obtenção seja importante para a satisfação de seus desejos e recompensados pelo atingimento dos objetivos.

Para que este modelo funcione adequadamente, pressupõe-se que a cultura seja de baixa fuga à incerteza – já que deve-se aceitar riscos – e também masculina, já que o regime estimula a preocupação com a *performance* e o sucesso material (FONSECA, 2007). Ambas as dimensões propostas por Hofstede (individualismo, masculino e baixa fuga à incerteza) são exatamente contrárias à sua classificação para o Brasil (coletivismo, feminino e alto controle da incerteza). Logo, ao contrário do que se pode pensar, tendo em conta que em ambas as sociedades pesquisadas foram encontradas uma forte preocupação com a estabilidade do

emprego, pode-se inferir que as pessoas sejam mais motivadas pelo medo da punição do que uma realização através do desafio.

Nas posições de Hofstede (1997) e Trompennars (1994), em sociedades coletivistas, os incentivos dados ao grupo funcionam melhor do que incentivos individuais. De uma certa forma, a distribuição de lucros, prática adotada pelas duas empresas, cumpre este papel, na medida em que ela está vinculada aos resultados (medida financeira) e torna-se uma meta de grupo alcançá-la. De acordo com Schneider (1989) *apud* Fonseca (2007), organizações que demonstram preferência por números e por evidência estatística em detrimento de exemplos descritivos, acreditam que fatos e números reduzam incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo que é mensurável e tangível.

Ambas as empresas declararam que a meritocracia é o critério fundamental para as promoções. A meritocracia é uma prática também típica de sociedades individualistas e reflete princípios e valores baseados na premissa de igualdade de oportunidades. Uma evidência disso é que a Empresa B valoriza a rotatividade dos funcionários dentro das unidades da empresa global, assim como em termos de funções. Esta política “quebra” a manutenção de funcionários que se valem do maior tempo de casa, acessibilidade às pessoas, contrastando muitas vezes, com baixa competência funcional.

Se de fato ocorre o mencionado, este aspecto entra em conflito em sociedades onde as relações pessoais prevalecem sobre a tarefa, como foi declarado pela empresa B. Estes dois aspectos observados – avaliação de desempenho individual e meritocracia – são observados por Trompenaars (1994) como culturas orientadas para a conquista. Para Schneider (1988) *apud* Fonseca (2007), quando a avaliação é feita com base na realização, a *performance* pode ser medida objetivamente porque o que é avaliado é comportamento e não características.

No modelo brasileiro, onde são fortes as relações pessoais, pode-se caracterizar uma predominância de uma cultura voltada para a atribuição, onde o que está em julgamento são a integridade, a conduta moral e o espírito cooperativo.

Logo, a promoção pelo critério de “tempo de casa”, atenderia melhor ao princípio de igualdade porque este é um atributo ao alcance de todos, dependendo da simples permanência no emprego enquanto o mérito depende do indivíduo e de suas especificidades, que nem todos possuem ou podem alcançá-lo. Os valores da meritocracia incorporam elementos que na concepção brasileira, traduzem em desigualdade tendo em conta que os indivíduos nascem em posições desiguais, possuem habilidades e talentos que não são responsabilidade do indivíduo e sim de todo a sociedade. Na cultura brasileira, “o esforço de cada um, a vontade de realizar (*achievement*) e as diferenças de talento naturais não funcionam como vetores que

transformam indivíduos comuns em *winner*s, como na sociedade norte-americana”. (BARBOSA, 1999, *apud* FONSECA, 2007).

Portanto, a promoção por mérito e a remuneração por desempenho empregados pelas duas sociedades podem ser menos eficazes, porque não atende à nossa concepção de igualdade moral. A literatura também menciona que as recompensas diretas funcionam melhor neste tipo de sociedade, fato observado nas duas empresas que declararam utilizar-se deste instrumento (benefícios de concessão de carros, combustíveis, alimentação, plano de saúde diferenciados) garantindo bons resultados.

Outro aspecto observado é que ainda que seja característico de sociedades coletivistas (conceito de “famílias alargadas”) a política de desenvolver e dar oportunidades aos filhos dos empregados mais antigos da casa, esta prática não foi observada em nenhuma das empresas estudadas.

Foi observado na Empresa B, o traço da transferência de responsabilidades, que em certa medida associa-se ao, “medo de errar”, que em sociedades coletivistas pressupõe-se que estes não sejam cometidos sozinho. Nas culturas coletivistas, as relações profissionais se misturam com as pessoais, tornando-se parte do círculo de amizades e os erros são então mais tolerados. Conforme Fonseca (2007), a suposição é de que grupos são mais seguros do que indivíduos, sendo inapropriado responsabilizar um indivíduo por falha em sua *performance*, já que o destino, ao invés da competência, determina os resultados.

A política de Recursos Humanos tem buscado encarar o erro como salutar, talvez por entender que isto possa encorajar as pessoas a assumir riscos, mas por outro lado, conforme apregoa Tanure e Prates (1996) pode gerar impunidade, tendendo a gerar um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações. De fato, as áreas executoras se posicionam no sentido de que estas situações deveriam ser punidas, já que queixas e conflitos são gerados. Face ao exposto, este traço parece não estar sendo bem manejado pela liderança, no sentido de promover estímulos para o aperfeiçoamento e a busca da auto-superação, já que o responsável pelo controle de gestão entende que há um problema na contratação e o princípio deve ser de que “quem faz, tem que acertar”, o que possivelmente realimenta o sistema, enfatizando o “medo de errar”.

Outro aspecto observado é que ambas as empresas (com ênfase para a Empresa A), frisaram sobre a ocorrência de treinamentos frequentes, mas também assinalaram que as questões de liderança não são suficientemente trabalhadas nas empresas, ainda que este aspecto seja um item bastante cobrado pela alta administração.

4.2.3 Perfil dos funcionários

Quanto ao ordenamento dos valores dos funcionários (item da entrevista), no que tange ao perfil dos mesmos, é nítida a preponderância de valores “masculinos” na Empresa A, conforme os preceitos definidos na pesquisa de Hofstede. Segundo a própria organização, os funcionários buscam remuneração, desafios, reconhecimento e promoção (1º, 2º, 3º e 5º posições, respectivamente), características estas associadas à ascensão de carreira e *performance*. Esta constatação também pode ser retirada na pesquisa de clima organizacional, onde os índices mais baixos assinalados pelos funcionários referem-se à questão da realização profissional. Reflexo este pode ser sentido na declaração do coordenador de Recursos Humanos, de que os funcionários sentem-se com capacidades subutilizadas em suas funções, tendendo a uma concentração de tarefas. Talvez por este ângulo, verifica-se que no ordenamento de valores, a segurança de emprego, característica feminina, figura na 4º posição, o que sugere que por receio de perder o emprego, os funcionários, limitados nas próprias tarefas, centralizam-nas como meio de proteção.

No entanto, também ficou evidente - tanto na entrevista, como na divulgação dos relatórios anuais e pesquisa de clima organizacional - que a empresa demonstra uma preocupação com a saúde, condições de trabalho, meio ambiente, cultura, responsabilidade corporativa como marca que constitui a identidade da empresa – traços de uma cultura feminina. Conforme assinala Bethlem (1999), nos países menos desenvolvidos, a preocupação com qualidade de vida é considerada luxo, de forma que é importante escolher um modelo que potencialmente conduza a uma qualidade de vida no trabalho que seja alta em função do sistema de valores dominante. Ou seja, independente das características masculinas dos funcionários desta organização, qualidade de vida sempre será um item relevante, dado que encontramos em um país em desenvolvimento.

Ainda assim, observa-se uma contradição entre o que a própria organização entende que sejam os valores dos funcionários com o seu posicionamento em relação ao que é esperado dos mesmos. A organização espera que os executivos devem ter menos interesse de serem reconhecidos como grandes líderes; tendendo a envolver os grupos nos processos decisórios e foco em qualidade de vida, características tipicamente femininas.

Já a Empresa B, revela um “misto” entre valores masculinos e femininos dos funcionários, do ponto de vista da empresa. No entanto, chamou a atenção a classificação em 2º e 3º lugares, os valores de segurança de emprego e ter boas relações de trabalho com a

chefia direta (hierarquia). Diferentemente, a Empresa A classificou-os em 4º e 6º lugares, demonstrando um perfil diferente entre as duas empresas. No entanto, parece que a remuneração (cultura masculina) tem-se revelado um traço importante, classificado na 1ª posição nas duas empresas. Conforme preconiza Tanure (2005), tende a crescer na sociedade brasileira as características consideradas masculinas, como o interesse pelo sucesso material, em comparação com as mais femininas, como ternura, generosidade e cooperação.

De uma certa forma, esta dualidade reflete a pesquisa de Hofstede (1996) e Tanure (2005) em que o Brasil situa-se em uma posição limite entre as duas dimensões.

Ambas as empresas declaram não haver preferências de sexo em cargos de comando, inclusive com evidências de que as empresas incentivam a colocação de mulheres nesta posição. O entrevistado da Empresa B declarou que é percebido que a mulher é, por vezes, mais competitiva, porque precisa demonstrar que é mais capaz do que o homem, porque em condições iguais, perde o jogo. Quando a mulher ocupa posição de direção, tende a adotar o modelo masculino, para se sobressair.

No entanto, como observado, são poucas as mulheres assumindo cargos de chefias, se comparado aos homens e este é justamente um dos “termômetros” que indicam se uma sociedade é masculina ou feminina. De fato, conforme comentado por um dos entrevistados, apenas incentivar ou reservar postos executivos para a mulher não é garantia de que isto vá acontecer, pois a cobrança do seu papel social e a “jornada dupla” as desencorajam neste sentido, que acabam por fazer uma escolha de vida. O grande foco não é simplesmente a empresa garantir o posto e sim as condições para que as mulheres possam exercer plenamente todas as suas funções. Este aspecto é um dos diferenciais que caracterizam os países nórdicos como femininos, que priorizam políticas públicas de tratamento igualitário para mulheres e homens, permitindo-os dividir também as responsabilidades no âmbito doméstico.

A Empresa B declarou que a posição dos funcionários é de evitar os conflitos. Este aspecto inclusive tem provocado divergências nas posições de Recursos Humanos, que estimula os comportamentos não agressivos e o consenso, que conforme Trompenaars (1994) é característico de culturas orientadas externamente, que estimulam a harmonia com outras pessoas e com o ambiente. Já as áreas executoras, preferem posições mais assertivas – características de culturas orientadas internamente, onde a crença é que os indivíduos podem ser perfeitamente modelados, assim como o ambiente.

A posição do Recursos Humanos vai de encontro ao pensamento de Tanure e Prates (1996), que considera que o traço de evitar conflitos estimula a criatividade na busca de

soluções sendo necessário estabelecer-se uma “rede de amigos”, se diferenciando pela hierarquia e pelas relações pessoais, nas quais os indivíduos encontram seus sistemas de suporte, conectando-se com o ambiente externo e enfrentando a impessoalidade da burocracia, das leis e das instituições.

Já na Empresa A, verifica-se uma tentativa de resolver os conflitos abertamente, através da prática de reuniões semanais onde todos os funcionários são convidados a participar e expor os problemas ocorridos. Não sendo este o objetivo da pesquisa, não foi possível avaliar a eficácia deste procedimento, ainda quando se considera que a atitude esperada é de evitar conflito, elemento de nossa cultura. Contudo, verifica-se uma atitude pró-ativa da organização atuando neste sentido.

Outra questão dual identificada nas duas empresas refere-se à importância dada aos resultados que é uma característica de culturas masculinas, onde há uma grande preocupação com *performance*, estimulando portanto a competição. As políticas de Recursos Humanos, no entanto, defendem uma relação mais amistosa, qualidade de vida no trabalho, chefes modestos (típicas de uma cultura feminina), o que conflita, em alguns aspectos, com a ênfase nos resultados. A empresa B declarou que face à esta ambigüidade, o Recursos Humanos deixou de criticar este posicionamento por estar em contradição com o apregoado pelo comitê diretivo.

4.2.4 Controle da incerteza

Na Empresa A, foram observados alguns traços de alto grau de controle da incerteza, conforme definiu a pesquisa de Hofstede. As evidências obtidas referem-se à declaração de que os funcionários se sentem mais confortáveis com a utilização de normas, cobrando da organização quando algum procedimento não está formalizado. A empresa em certo sentido, responde à esta necessidade, quando define aos funcionários qual é a sua alçada de responsabilidades, devendo transpor à níveis mais elevados, situações nas quais estes não possam responder. Conforme Trompenaars (1994), em uma cultura específica, as instruções de trabalho devem ser claras, precisas e detalhadas, garantindo a melhor concordância ou permitindo aos empregados discordar em termos claros. Do contrário, em uma cultura difusa, a empresa ensinaria a tomada de iniciativas, sem portanto, definir de fato, o conceito e a

atuação, o que faz aumentar o nível de tensão, em uma cultura com características com alto grau de controle da incerteza.

Quanto a este aspecto, a Empresa B revelou-se completamente diferente. Esta organização, até o advento da Lei Sarbanes Oxley, não estava habituada a trabalhar com normas, fato que conferiu um trabalho pesado para adequação dos requisitos da lei. Os funcionários tiveram que se adaptar “na marra”, e mesmo assim, porque foram automatizados a fazer e cumprir, não porque demandasse, ou porque visualizasse benefícios. Conforme Bethlem (1999), a transferência de práticas de um contexto informal para um formal, gera um sentimento de que as exigências são supérfluas e é irritante o trabalho de formalização. Este aspecto retrata um ambiente de baixo controle da incerteza.

Porém, a Empresa B ao ordenar prioritariamente o desejo de estabilidade no emprego como valor de seus funcionários, enseja um alto grau de controle da incerteza. Mais uma vez, ao mencionar a dificuldade em executar cronogramas de atividades, revela um aspecto de uma cultura sincrônica, que conforme define Trompenaars (1994) são culturas que não se subordinam a cronogramas, de forma que os compromissos são sujeitos ao tempo dedicado a outros assuntos significativos, subordinado às relações pessoais (o que também poderia caracterizar uma baixa necessidade de controlar incertezas). Ainda que “cronometrar” o tempo e as atividades, possa a princípio ensejar uma prática e não um valor, de fato, a adoção de cronogramas segue o padrão das culturas seqüenciais (como exemplo, a americana), na qual “tempo é dinheiro”, a ênfase é quantitativa e o tempo é um recurso escasso para o qual deve ser encontrada uma alocação ótima. Justifica o porquê dos Estados Unidos terem sido a primeira cultura de negócios a estimular o alcance de tempos-padrão cada vez menores e as pessoas serem vistas como custos e despesas. (FONSECA, 2007).

Neste sentido, a Empresa B, não enfatizou este aspecto, relacionando a adoção de cronogramas às atividades de manutenção, sem fazer menção às atividades administrativas. Sem denotar rigidez, declarou que os objetivos e metas definidos pela organização são cumpridos dentro do prazo esperado.

4.2.5 Elementos da cultura brasileira

Ambas as empresas foram categóricas ao mencionar como características positivas de seus funcionários a questão da criatividade, da versatilidade e o famoso “jeitinho brasileiro”,

do ponto de vista da flexibilidade para encontrar um recurso, um caminho para enfrentar as adversidades.

Mais especificamente, a Empresa B estimula a criatividade de seus funcionários ao desenvolver programas de incentivos – Projeto Estrelas - premiando aqueles funcionários que apresentem algum resultado alcançado que tenha gerado algum tipo de inovação ou melhoria de processo. Este tipo de incentivo tende a contrabalancear outra característica citada pela empresa de que os funcionários, ainda que sejam criativos, possuem baixa capacidade de realização - considerado o lado “sombra” de Tanure e Duarte (2006) – sendo necessário um “empurrão” para executá-los.

Sobre este aspecto, Tanure e Prates (1996) mencionam que está presente neste aspecto o traço do espectador, onde é comum observar pessoas com idéias inovadoras, mas que se não houver uma recomendação explícita do chefe para desenvolver o projeto, as idéias ficam apenas como idéias. Ainda segundo Bethlem (1999), revela-se aí também um traço de uma sociedade de fraco controle da incerteza, onde as pessoas não se sentem perturbadas por comportamentos ou idéias “diferentes” e são mais tolerantes, tendendo a produzir mais inovação. Contudo, isso não implica necessariamente que são mais atuantes em inovar.

Ainda sobre este aspecto (criatividade), Tanure e Prates (1996) associam outros traços já observados como o “evitar conflito” aliado às relações pessoais que estimulam a criatividade na busca de soluções sem criar muito atrito. “... isto dá ao brasileiro uma capacidade de flexibilidade e de raciocínio estratégico capaz de vencer obstáculos, até mesmo de forma imprevista”.

O “jeitinho brasileiro”, também apontado pelas empresas, reflete uma característica da dimensão coletivista encontrada na nossa sociedade, onde as pessoas nascem dentro de grupos que podem ser uma extensão de sua família. O comportamento esperado é de que cada um olhe pelo interesse de seu grupo e este fiscalizará e o protegerá, sendo essa uma forma de forte integração e de impermeabilidade de algumas sociedades.

A Empresa A também enfatizou características positivas como capacidade de liderança, trabalho em equipe e a busca pela coesão organizacional (sendo as duas últimas bastante correlacionadas ao coletivismo). Do ponto de vista da organização global, a unidade brasileira é vista como a melhor em termos percentuais e definem que os brasileiros assumem mais os compromissos com a tarefa. Contraditoriamente, a Empresa B, mencionou que os funcionários tendem a privilegiar as relações pessoais em detrimento do profissional. O posicionamento da Empresa B parece estar mais em linha com o previsto na literatura, em que em sociedades coletivistas, o “pessoal prevalece sobre a tarefa”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo baseou-se, sobretudo na corrente de pesquisa, difundida à partir da década de setenta, na qual foi enfatizada a diversidade dos estilos de gestão, em função da influência das diferentes culturas locais (cultura nacional) marcadas pelas características de determinado país/região. A assim chamada “corrente divergente”, propôs-se a analisar o impacto dessas diferenças sobre os estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e gestão de conflitos sob a premissa de que condições particulares, de maneira geral, demandam soluções específicas, que podem se tornar inadequadas se aplicadas em outros contextos. Portanto, a cultura nacional configura-se como fator importante na administração das empresas.

Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo identificar se as características da cultura nacional são consideradas (em qual medida e em quais aspectos) no desenho do controle de gestão das empresas estrangeiras conforme apregoa a corrente divergente. Para tal foi escolhido o método de estudo de caso aplicado em empresas estrangeiras instaladas na cidade do Rio de Janeiro, a partir de entrevistas direcionadas aos respectivos responsáveis pelo controle de gestão destas empresas.

Tratando-se de um estudo de caso, deve-se em levar em conta que os resultados apresentados valem apenas para o caso em questão, pois em se tratando deste método, não se almeja “... generalizações estatísticas para mostrar que pode generalizar uma amostra para uma população maior”. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 74). No entanto, pretendia-se, ainda na elaboração do projeto de pesquisa, realizar um estudo de caso múltiplo, considerando uma empresa representante da cidade do Rio de Janeiro para cada um dos cruzamentos das dimensões de Hofstede. Por falta de adesão das empresas selecionadas, o estudo de caso limitou-se a duas empresas, que coincidentemente representam o cruzamento: alto IDH, individualismo, feminino, alto controle da incerteza.

Da mesma forma, optou-se por entrevistar os representantes do controle de gestão das empresas, no intuito de identificar quais são as suas percepções e como são conduzidas as questões relacionadas à gestão, objeto da pesquisa. É de se esperar algum viés nas respostas, face ao próprio objeto da pesquisa que se relaciona à aspectos culturais, que por consequência, correlaciona, sobretudo, à questões de valores. Neste sentido, pode haver uma tendência dos respondentes a omitirem algum fato ou procedimento, que porventura, consideram como um “valor negativo”, ainda que tenha sido frisado, o fato de que, sendo a

cultura (nacional) “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face à outro” (HOFSTEDE, 1997), seria esperado que conceitos, concepções e valores diferentes fossem encontrados como resultado da pesquisa. Para tal, buscou-se identificar aspectos importantes, através de perguntas “sintomáticas” que indiretamente levariam à observação dos pontos contemplados nas variáveis de pesquisa.

No entanto, é muito provável que vieses também sejam encontrados em estudos etnográficos, na qual a unidade de análise sejam os funcionários – sobre o ponto de vista destes para com a empresa – que tendem a exacerbar características negativas da organização, justificando, portanto, a escolha descrita.

Com base na análise dos resultados, algumas conclusões serão comentadas a seguir:

- As empresas multinacionais pesquisadas apresentam características distintas no que tange à classificação de Heenan e Perlmutter (1979), apresentando a Empresa A, características regiocêntricas (onde as estratégias adotadas são adaptadas para cada mercado, enfatizando a descentralização e a autonomia das operações); enquanto a Empresa B, apresenta características etnocêntricas (as decisões são centralizadas no país de origem e há um alto controle sobre as operações internacionais). Contudo, não foi verificada uma unidade em termos da classificação dada por Hofstede (considerando-se suas dimensões), dentro das empresas e entre as empresas pesquisadas. Ou seja, foram identificados aspectos que remetem para um grande IDH, assim como foram identificados outros que consubstanciam um baixo IDH, e assim para as demais dimensões.

- Em ambas as empresas se confirmaram traços de grande distância hierárquica, confirmando as descrições contidas no estudo de Hofstede: nos processos decisórios (“a decisão final é do chefe”) e na definição dos objetivos dos funcionários (Empresa A); no processo de formulação de estratégias, na elaboração do orçamento e no estilo de relacionamento observado entre lideranças e subordinados (Empresa B). Mas nota-se, que em alguns aspectos há uma tentativa de aproximação entre as lideranças e subordinados mediante práticas de uma maior interação entre as partes, como ocorre no processo de comunicação dos objetivos.

- Foi possível identificar uma predominância de aspectos típicos de culturas coletivistas como “medo de errar – errar sozinho”, postura de espectador, transferência de responsabilidade, preservação da harmonia, “evitar conflitos”, “perda da face”, “jeitinho”. Neste sentido, as duas empresas, em especial a Empresa A, corresponde às expectativas em termos do que a empresa pode oferecer ao empregado, acentuando-se a dependência

relativamente à empresa. Reforça-se, portanto, as características do paternalismo, patriarcalismo e “preservação da harmonia” presentes na cultura brasileira.

- Em contrapartida, ambas as empresas adotam práticas de gestão desenvolvidas em culturas individualistas (HOFSTEDE, 1997) e voltadas para a conquista (TROMPENAARS, 1994) como a adoção de orçamentos, cronogramas, avaliação de desempenho com a concessão de incentivos financeiros, critérios de promoção baseados na meritocracia. Práticas estas que exigem características não comumente presentes nos brasileiros (alto poder de negociação, *performance*, baixa fuga à incerteza). Conforme Fonseca (2007), as práticas gerenciais carregam valores dos pesquisadores que as desenvolveram, escondendo valores próprios da ideologia capitalista, os quais se confundem muitas vezes com valores da sociedade norte americana. Complementarmente, Bethlem (1999) afirma que a transferência de habilidade de *management* dos países mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos sempre terão que vencer uma grande diferença em individualismo quando a transferência é de um contexto cultural individualista para um coletivista, reforçando o argumento.

- A importância dada à remuneração – característica crucial das culturas masculinas – figuraram como principal valor dos funcionários das duas organizações, seguidos pela preocupação com a *performance*. No entanto, valores femininos também se mesclam aos citados, como a segurança de emprego (que pode também associar-se à grande fuga à incerteza) e a necessidade de manter boas relações com a chefia. Ao passo que, no que tange aos valores da organização, parece haver um conflito entre as posições defendidas pela gestão de recursos humanos, que expressa uma preocupação com a qualidade de vida e defende posições mais amistosas e consensuais (cultura feminina) e o corpo diretivo que enfatiza os resultados (cultura masculina). Esta ambigüidade ganhou tal proporção, que a declaração da Empresa B, foi de que o departamento de recursos humanos “deixou de criticar” a ênfase dada aos resultados.

- Traços de alta fuga à incerteza foram observados nas duas empresas pesquisadas (necessidades de normas – para a Empresa A, medo de perder os empregos, centralização de tarefas); mas em contrapartida traços de baixo controle da incerteza também foram observados (resistência à utilização de normas – Empresa B, baixa capacidade de utilização de cronogramas, flexibilidade). Algumas ações (ou convicções), do lado da gestão, podem estar contribuindo para atenuar o alto ICI, como deixar claro quais são as atribuições e o nível de responsabilidades de cada funcionário (o que pode também reforçar o traço da baixa

iniciativa, se mal manejado pelas lideranças) e a baixa incidência de demissões (pelos motivos mencionados no capítulo 4 – Análise dos Resultados).

- Traços como a criatividade, a flexibilidade, o “jeitinho” foram citados como características dos funcionários, em concordância ao descrito na literatura. O “lado sombra” (baixa capacidade de realização, medo de errar, “evitar conflito” e peso dado às relações pessoais) também foi mencionado. Nota-se algumas ações pró-ativas nestas empresas, vislumbrando estimular a criatividade de seus funcionários através de incentivos financeiros (“Projeto Estrelas” – Empresa B) e corretivas (reuniões semanais para soluções de conflitos – Empresa A), como exemplos que puderam ser identificados no momento da entrevista.

Em suma, as evidências obtidas de grande distância hierárquica nas empresas estudadas e o dualismo presente nas dimensões masculinidade/feminilidade e fuga à incerteza confirmam os resultados das pesquisas de Hofstede (1997) e Tanure (2005) mencionadas no capítulo 1. A adoção de práticas de culturas individualistas (como por exemplo, a avaliação de desempenho e a meritocracia) ainda que contrastem com a realidade cultural brasileira, podem encontrar maior aderência em empresas instaladas no Rio de Janeiro, já que este estado, em pesquisa recente realizada por Tanure (2005), revelou o segundo maior índice de individualismo (49 pontos) no Brasil, bastante superior ao estados das regiões sul e nordeste que apresentaram índices bastante coletivistas.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Espera-se que este estudo tenha despertado o interesse de outros pesquisadores sobre o assunto que se reveste de grande importância na gestão das empresas e na condução do capital humano.

Sugere-se que este estudo seja ampliado para demais empresas de capital estrangeiro, com o emprego de metodologia semelhante de maneira tal que seja possível gerar comparações entre elas. Da mesma forma, sugere-se a extensão da pesquisa em empresas brasileiras, o que permitirá averiguar se ocorrem e em qual medida a transferência de práticas de gestão que contemplam valores de culturas diferentes da cultura brasileira.

Por último, propõe-se ainda um estudo com objetivos semelhantes, mas com o emprego de metodologias que permitam uma maior interação do pesquisador com o objeto de

pesquisa (por exemplo, uma metodologia do tipo “inquirição participante”), onde os participantes desse tipo de estudo possam ser envolvidos de uma forma mais completa e ativa, através de um tipo de convivência conjunta que permita perceber os reais valores, práticas e rituais da cultura organizacional e os aspectos da cultura nacional presentes. Neste sentido, pretende-se avaliar se as práticas de gestão – observadas com maior proximidade - confirmam (ou não) aquelas presentes no discurso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

_____; GUERREIRO, R. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

_____; REZENDE, A. J.; FREZATTI, F. Análise conceitual do relacionamento entre práticas de contabilidade gerencial e poder disciplinar à luz de Foucault e Mintzberg. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

AGUZZOLI, R. L. *et al.* Capacitar para desenvolver: como multinacionais estrangeiras no Brasil investem em sua mão-de-obra? In: **30º Congresso ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

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

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V., **Sistemas de Controle Gerencial**, São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

BAILEY, A.; AVERY, C. **Discovering and defining the process of strategy development**. In: AMBROSINI, Véronique; JOHSON, Gerry; SCHOLE, Kevan (Coord.). Exploring Techniques of analysis and evaluation in strategic management. Harlow: Pearson Education, 1998. *apud* WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Controladoria em escritórios contábeis: um estudo de caso comparativo sob o foco de análise estratégica, ambiental e empreendedora. In: **III Congresso ANPCONT**, 2009, São Paulo/SP. Anais... São Paulo: ANPCONT, 2009.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999. *apud* FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 1, jan/abr 2007.

_____. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais iguais que os outros. Rio de Janeiro: Campos, 1982.

BASTOS, L. R. *et al.* **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1995.

BETHLEM, A. **Gestão de Negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Coppead/UFRJ)

CARVALHO, G. S. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira**: o caso Sabó Ltda. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

CASTRO NETO, J. L., et al. O papel das culturas nacionais nas práticas contábeis do Brasil, Estados Unidos, França, Alemanha, Japão. In: **30º Congresso ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais Salvador: ANPAD, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

DaMATTA, R. O modo de navegação social: a malandragem e o jeitinho. In: **O que faz o Brasil, Brasil?** DaMATTA, R. (org.). 2ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. cap. 7, p. 93-105.

DOELLINGER, C. V.; CAVALCANTI, L. C. **Empresas multinacionais na indústria brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1975. Relatório de Pesquisa n. 29.

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 6 ed. London: Thomson Learning, 2004.
apud AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

ERNST & YOUNG, FIPECAFI. **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus Normas Brasileiras**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FELIPE, J. M. A.; RODRIGUES, M. B. F. **Cultura e desenvolvimento na Embratel: história da formação identitária do sujeito embratelino (1980-1989)**. Revista Agora, Vitória, n. 2, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Gestão de competências em empresas multinacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 153-168.

_____; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. A arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P.(org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. S. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. *apud* MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Núcleo de Pesquisas e Publicações, 1995. Relatório 15.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

GEERTZ, C. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973. *apud* GOMES, J. S.; ROCHA, E. **Controle Gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996. Relatório 310.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

_____; ROCHA, E. **Controle Gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996. Relatório 310.

FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 1, jan/abr 2007.

_____. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo comparativo Brasil-Inglaterra. 317 f. 1997Tese de Doutorado em Administração. Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. *apud* FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 1, jan/abr 2007.

HANKE, M. Comunicação Intercultural - Uma Perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas. **Actas del Congreso Internacional de Políticas ...**, 2004. Semiosfera, UFRJ, ano 5, nº 8, 2004.

Disponível em: <http://www.semiosfera.eco.ufrj.br/conteudo_nt_03Hanke.htm>. Acesso em 26 ago. 2009.

HEENAN, D. A.; PERLMUTTER, H. V. **Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979. *apud* TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A. C. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1, p. 198-215.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**. Tradução de Antonio Fidalgo. 1ª ed. Lisboa: Ed. Silabo, 1997.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 18ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

HOROVITZ, J. H. **Top management control in Europe**. London: Macmillan, 1980. *apud* HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**. Tradução Antonio Fidalgo. 1ª ed. Lisboa: Ed. Silabo, 1997.

KLANN, R. C. *et al.* Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. In: **III Congresso ANPCONT**, 2009, São Paulo/SP. Anais... São Paulo: ANPCONT, 2009.

JORNAL HOJE. **Brasileiros misturam o lado pessoal com profissional**.

Disponível em <<http://g1.globo.com/jornalhoje/0,,MUL1346508-16022,00.html>>. Acesso em 19 out. 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MARTINEWISK, A. L. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudos de caso**. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Administração)- Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. *apud* CARVALHO, G. S. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MILLER, P. Accounting as social and institutional practice: an introduction. In: HOPWOOD, A. G.; MILLER, P. (edits.). **Accounting as social and institutional practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-39, 1994. *apud* AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1979. *apud* AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Núcleo de Pesquisas e Publicações, 1995. Relatório 15.

MULLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares brasileiras. In: **II Congresso ANPCONT**, 2008, Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPCONT, 2008.

O'GRADY, S.; LANE, H. **The psychic distance paradox**. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996. *apud* TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 193-220.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**. v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979. *apud* AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

PAULA, E. R., STAUB, I. D. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. In: **30º Congresso ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

QUINTANILLA, J. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002. *apud* AGUZZOLI, R. L. *et al.* Capacitar para Desenvolver: Como Multinacionais Estrangeiras no Brasil Investem em sua mão-de-Obra? In: **30º Congresso ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

REVISTA EXAME. Melhores e maiores 2009. jul/2009. Edição Especial.

ROCHA, A. **Empresas e clientes:** um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de Administração)

SANTOS, F. F. F. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional:** estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. 2005. 250 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, J. O desafio metacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (org). **Gestão internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 63-80.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership: a dynamic view.** São Francisco: Jossey Bass, 1989. *apud* FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. A arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P.(org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

SCNEIDER, S.C. National vs. corporate culture: implications for human resources management. **Insead Working Papers Series**, Fontainebleau, INSEAD, 88(4), 1988. *apud* FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 1, jan/abr 2007.

SCHWARTZ, S. H. Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U.Kim; H.C. Triandis, C; Kagitcibasi; S.C.Choi e G.Yoon (Eds), **Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications.** *Thousand Oaks: Sage Publications*, 85-119, 1994. *apud* CASTRO NETO, J. L., et al. O papel das culturas nacionais nas práticas contábeis do Brasil, Estados Unidos, França, Alemanha, Japão. In: **30º Congresso ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais Salvador: ANPAD, 2006.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. v. 15, p. 127-143, 1990. *apud* AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle

gerencial: uma proposta de análise. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado/RS. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A. C. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1, p. 198-215.

_____; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 193-220.

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

_____; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: TANURE, B. (org.) **Fusões, aquisições e parcerias**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 103-123.

_____; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1996.

TYLOR, E. B. **Primitive Cultures**. London: J. Murray, 1871. *apud* GOMES, J. S.; ROCHA, E. **Controle Gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996. Relatório 310.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educador, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1994. *apud* COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Controladoria em escritórios contábeis: um estudo de caso comparativo sob o foco de análise estratégica, ambiental e empreendedora. In: **III Congresso ANPCONT**, 2009, São Paulo/SP. Anais... São Paulo: ANPCONT, 2009.

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

OFÍCIO Nº XX/09/UERJ/FAF

Rio de Janeiro, XXXXXXXXXXXX 2009.

À Empresa XXXXXXXX

A nossa aluna do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis, Adriane Fagundes Sacramento da Silva, está engajada em projeto de pesquisa para a elaboração de sua dissertação. Para a realização desse estudo, foram selecionadas as empresas com sede na cidade do Rio de Janeiro que integraram a lista das 1000 maiores empresas da Revista Exame edição julho/2009, sendo esta uma delas.

Solicitamos, assim, a colaboração de V. S.^a para esse estudo, no sentido de conceder-nos acesso às informações necessárias para a elaboração do referido artigo, através de uma entrevista pessoal. Este estudo se reveste da maior importância para o nosso Programa de Pesquisa, tendo em vista o pouco conhecimento sobre assunto de tal magnitude, no atual cenário acadêmico brasileiro.

Informamos, outrossim, que todas as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais. Com relação à análise das respostas, os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a tornar impossível identificar as respostas individuais.

Atenciosamente,

Josir Simeone Gomes

Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este questionário visa atender aos propósitos de uma pesquisa para a realização de dissertação para a conclusão do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ.

O questionário tem como objetivo coletar informações que permitam identificar se a gestão das empresas estrangeiras considera o elemento cultural no desenho do controle de gestão. Para tal, as perguntas do questionário estão direcionadas em um primeiro momento, para confirmar (ou não) as características da cultura nacional brasileira (valores) descritas na literatura em referência. Em um segundo momento, as perguntas estão dirigidas para identificar se estas características estão presentes (foram levadas em conta) no desenho do controle de gestão da organização - seja no sentido de valorizar as virtudes e/ou corrigir as fraquezas julgadas como tal pela gestão.

O entrevistado é livre para complementar com informações entendidas como fundamentais para a compreensão do desenho do sistema de controle da empresa pertinente ao tema objeto de estudo.

É importante observar que a pesquisa não se expressa ou utiliza de julgamentos de valor, visto que a cultura (nacional) é compreendida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face à outro.” (HOFSTEDE, 1997). Logo, a expectativa é que conceitos, concepções e valores diferentes sejam encontrados como resultado da pesquisa.

Todas as informações prestadas nessa entrevista serão consideradas estritamente confidenciais. O nome da empresa poderá ser omitido caso assim seja solicitado.

Data ___/___/___

Razão Social da empresa _____

Endereço _____

Bairro _____ Cidade _____ Estado _____

Telefone _____ Ramal _____ CEP _____

Nome do entrevistado _____

Cargo _____

PRIMEIRA PARTE – SOBRE A EMPRESA

- 1 Quais são os produtos e/ou serviços principais da organização?
- 2 Atualmente, quantos funcionários a organização possui?
- 3 Como é composta a diretoria da organização? Quantos são brasileiros e estrangeiros?
- 4 Qual é o faturamento e o lucro líquido anual da organização no Brasil e no consolidado?
- 5 Qual sistema contábil a organização utiliza? É um sistema local/integrado ou o mesmo sistema é utilizado por todas as empresas mundialmente?

SEGUNDA PARTE – INTERNACIONALIZAÇÃO

- 1 Quando a organização iniciou suas atividades no Brasil?
- 2 Quais foram as motivações principais para a organização se instalar no Brasil, em especial na cidade do Rio de Janeiro?
- 3 A organização possui unidades em outras cidades do Brasil? Em caso positivo, como são distribuídas as atividades entre suas unidades?
- 4 Como era composto o quadro de funcionários na posição de comando (brasileiros e expatriados) no início das operações no Brasil?

TERCEIRA PARTE – CONTROLE GERENCIAL

- 1 Como é realizado o processo de planejamento da empresa?
- 2 Qual departamento da organização é responsável pelo desenho do controle de gestão da empresa?
- 3 Como funciona a unidade brasileira dentro da empresa global? Representa uma unidade centralizada ou descentralizada? Qual é o seu grau de autonomia para a tomada de decisões?
- 4 Os objetivos (traduzem o planejamento estratégico da empresa) e as metas (objetivos de curto prazo) são definidos localmente ou pela matriz?
- 5 Que funções dentro da organização participam do processo de estabelecimento dos objetivos?
- 6 Existe algum documento elaborado que comunique estes objetivos dentro da organização?
- 7 De que maneira, os executivos na organização, tomam conhecimento destes objetivos?
- 8 Os objetivos e metas da organização são formalmente comunicados aos funcionários?

- 9 A organização adota cronogramas para o planejamento e controle das atividades?
- 10 Qual é a periodicidade e o nível de *reporting* de informações para a matriz?
- 12 Quais as ferramentas ou indicadores são utilizados pela organização em seu sistema de planejamento e controle?

QUARTA PARTE – CONSIDERAÇÃO DOS ASPECTOS CULTURAIS NO DESENHO DO CONTROLE DE GESTÃO

A – O grau de distância hierárquica refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas. Dentre vários aspectos, comporta estilos de relacionamentos entre chefes e subordinados que podem ser consultivos (quando o chefe consulta o subordinado, havendo um grau de abertura importante na relação de ambos) e autoritário (quando o chefe normalmente não consulta os subordinados).

- 1 Qual o estilo adotado pela empresa nas relações entre superiores e subordinados?
- 2 Qual o tipo de processo decisório utilizado pela empresa? Centralizado ou descentralizado? Explique, por favor, como ocorre o processo.
- 3 No caso da empresa adotar um processo decisório descentralizado, qual o grau de liberdade concedido aos subordinados?
- 4 Como a organização espera que a relação entre chefes e subordinados se estabeleça, em termos da compatibilidade dos objetivos pessoais com os objetivos da organização?
- 5 Os planos estratégicos, instruções em geral, são desenvolvidos localmente ou são provenientes de instruções provenientes da matriz?
- 6 As funções estratégicas e gerenciais (cargos de liderança) são exercidas por profissionais locais ou expatriados?
- 7 Qual é a política de incentivos dados aos funcionários da organização?
- 8 A organização possui algum canal de comunicação onde possam expressar sugestões, reclamações e comentários sobre a organização?
- 9 Como a organização procede relativamente às reivindicações, sugestões e reclamações de seus funcionários?

B – O grau de individualismo/coletivismo refere-se ao modo como os membros de um grupo preferem agir, como indivíduos ou de forma coletiva.

- 1 Ordene, por favor, de 1 a 6, de acordo com que a organização entende como principal valor de seus subordinados.

() tempo pessoal (ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar).

- () formação (ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar).
- () liberdade (ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender).
- () condições de trabalho (ter boas condições físicas de trabalho – ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, dentre outros).
- () desafio (ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização profissional).
- () utilização de competências (ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho).

- 2 Como são realizados os processos seletivos da empresa?
- 3 Como são estabelecidos os objetivos e metas profissionais para os funcionários da organização e como ocorre o processo?
- 4 A organização adota política de incentivos financeiros variáveis relacionados com o desempenho individual de seus funcionários?
- 5 A organização adota política de incentivos financeiros variáveis relacionados com o desempenho em grupo (equipes de trabalho)?
- 6 Nas situações onde o funcionário é avaliado negativamente, o funcionário recebe algum tipo de punição?
- 7 Considerando a mesma situação descrita na pergunta (6), os funcionários podem ter promoções comprometidas em virtude de avaliações negativas?
- 8 A organização concede algum tipo de recompensa direta (ou benefício) aos seus profissionais em cargos de comando? Em caso positivo, a organização considera que esta política de incentivos garante melhores resultados do que por, exemplo, o sistema de avaliação por desempenho?
- 9 Como a organização entende que os seus funcionários lidam com as situações conflitivas?
- 10 Qual a postura esperada dos funcionários pela organização na solução de seus conflitos?

C - O grau de masculinidade/feminilidade: refere-se às sociedades nas quais os gêneros são claramente distintos ou estão sobrepostos.

- 1 Considerando esta dimensão, ordene, por favor, de 1 a 8, de acordo com que a organização entende como principal valor de seus subordinados.
 - () remuneração (poder obter um salário elevado)
 - () desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal)
 - () hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta)
 - () ser reconhecido (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho)
 - () promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores)

- () segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseja-se)
() cooperação (trabalhar num clima de cooperação)
() a zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para sua família)

- 2 A organização possui profissionais mulheres ocupando cargos de comando na organização?
- 3 A organização considera que as profissionais femininas possuem as mesmas habilidades, ambições e competências necessárias para assumir cargos de comando se comparadas aos profissionais masculinos?
- 4 A organização considera que seus funcionários (incluindo os que exercem os cargos de comando) possuem as aptidões de relacionamentos interpessoal adequados, apresentando o nível de assertividade e agressividade requeridos para exercerem suas funções? Comente, por favor, as características positivas ou negativas que a organização considera que os funcionários possuem.
- 5 Quais as aptidões/habilidades a organização considera que seus funcionários precisam desenvolver e que são importantes para o sucesso da organização?
- 6 Qual é o modelo de chefe esperado pela organização?
- 7 Qual é o modelo esperado pela organização em termos das relações de trabalho e resultados?
- 8 Qual é o objetivo da gestão da organização em termos dos tipos de solução a serem dados aos problemas cotidianos enfrentados pela organização?

D - O grau de controle da incerteza refere-se ao grau em que a sociedade prefere situações em que existam regras sobre o comportamento do indivíduo.

- 1 A organização implantou/tem implantado normas e procedimentos na empresa objetivando melhorar a qualidade das atividades executadas pelos funcionários, controlando os processos de trabalho?
- 2 Os funcionários seguem estritamente as normas e procedimentos divulgados pela organização?
- 3 A partir da avaliação dos próprios funcionários, estes sinalizam a existência de normas e procedimentos que não estejam claros, bem fundamentados ou incompatíveis com a realização das atividades?
- 4 A organização está submetida às exigências da Lei Sarbanes Oxley?
- 5 Em caso positivo (pergunta 4), como os funcionários reagiram à adequação das exigências da Lei em questão?
- 6 Qual (s) o (s) canal (s) de comunicação utilizado (s) pela organização para a divulgação das normas e procedimentos da empresa?

- 7 Considerando-se as demissões na organização, qual é o percentual das ocorrências em que os funcionários pedem demissão?
- 8 A empresa já realizou algum tipo de estudo, estatística, objetivando investigar as motivações dos funcionários que pedem demissão? Poderia descrever, por favor?
- 9 Baseados nas perguntas (7 e 8), a organização implementa políticas especiais de incentivo à permanência na empresa, tendo em vista os motivos expostos na resposta anterior?
- 10 A organização já realizou alguma pesquisa sobre o “clima organizacional” para identificar o nível de *stress* no trabalho de seus funcionários? Por favor, comente.
- 11 A organização implementa atividades objetivando a redução do *stress* no trabalho? Detalhe, por favor, quais são as atividades implementadas.
- 12 Qual tem sido a postura da gestão no que tange à divulgação dos fatos importantes da organização?
- 13 Como ocorre a comunicação destes fatos importantes para os funcionários?
- 14 A organização possui algum programa de incentivo dedicado aos funcionários para que estes busquem idéias novas, criativas, dentro das atividades que desenvolvem?
- 15 Voluntariamente ou através de programas de incentivos, os funcionários da organização dão sugestão de melhorias ou apresentam idéias novas e criativas?
- 16 Como os funcionários têm reagido às mudanças nas normas contábeis, no sentido da harmonização com as práticas internacionais?
- 17 A organização tem oferecido treinamento aos seus funcionários (cursos, palestras, dentre outros) sobre a nova legislação contábil e aplicação das IFRS aos funcionários ligados às atividades contábeis?
- 18 Os funcionários, por iniciativa e investimentos próprios, buscam novos conhecimentos, através de realização de cursos e palestras?

E - Caracterização da cultura brasileira: concentração de poder, personalismo, paternalismo, patriarcalismo, patrimonialismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, medo de errar, “evitar conflito”, lealdade às pessoas, flexibilidade, “jeitinho”.

- 1 Como é composto o quadro de funcionários (cargos de comando) da organização em termos de antiguidade?
- 2 A organização possui algum tipo de preferência relativamente a este fator (profissionais com maior “tempo de casa” ou profissionais mais jovens)? Por quê?
- 3 Com qual periodicidade são realizadas promoções e quais são os principais critérios levados em conta neste processo?

- 4 A organização realiza treinamentos específicos para os seus funcionários, quando estes são promovidos (com especial atenção àqueles que são promovidos para cargos de comando)?
- 5 Em caso positivo (pergunta 4), estão incluídos treinamentos relativos à habilidades pessoais como liderança, assunção de responsabilidades e segurança?
- 6 De maneira geral, como a organização avalia os seus funcionários, em termos de consciência crítica, iniciativa e capacidade de realização?
- 7 O que a organização entende que seja o principal papel dos profissionais que assumem cargos de comando frente aos seus subordinados?
- 8 Qual é o tipo de liderança exercida pelos funcionários de alto escalão?
- 9 E do ponto de vista dos subordinados, qual o tipo de relacionamento que eles estabelecem com os seus líderes?
- 10 Quais são os traços culturais brasileiros valorizados pela organização?
- 11 Qual o formato natural (formal/informal) utilizado pelos funcionários para contornar as dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades?
- 12 Com qual grau de autonomia os funcionários executam novos projetos, desenvolvem novas idéias?
- 13 O Sr./Sra. teria algum comentário adicional que deseje fazer sobre o assunto discutido nesta entrevista que não foi abordado nas questões anteriores?

MUITO OBRIGADA

Tão logo tenhamos concluído a pesquisa remeteremos uma cópia para V. Sa.

ANEXO C - Pesquisa de Clima Organizacional – EMPRESA A

1 O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é:

	2005	2006	2007	2008
Excelente	35%	39%	39%	43%
Bom	59%	52%	59%	52%
Razoável	3%	9%	2%	3%
Ruim				2%
Muito ruim				
Não sabe	3%			

2 Como você vê a preocupação da Empresa A para a realização de programas voltados a Segurança e Saúde Ocupacional?

	2005	2006	2007	2008
Muito preocupado	27%	25%	39%	59%
Preocupado	47%	38%	51%	36%
Razoavelmente preocupado	8%	29%	6%	5%
Pouco preocupado	10%	5%	4%	
Muito pouco preocupado	5%	3%		
Não sabe	3%			

3 Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar na Empresa A?

	2005	2006	2007	2008
Muito satisfeito	8%	25%	31%	36%
Satisfeito	47%	52%	49%	47%
Razoavelmente satisfeito	29%	23%	14%	13%
Pouco satisfeito	8%		4%	2%
Insatisfeito	8%			2%
Não sabe			2%	

4 Em termos de realização profissional no trabalho que você executa, como se sente:

	2005	2006	2007	2008
Muito realizado	18%	18%	22%	19%
Realizado	42%	43%	47%	41%
Razoavelmente realizado	25%	26%	23%	32%
Pouco realizado	10%	13%	8%	5%
Muito pouco realizado	5%			3%
Não sabe	3%			