

3. Referencial Teórico

Como base para atingir os objetivos final e intermediários deste estudo serão analisados diversos trabalhos sobre o tema cultura organizacional e aspectos relacionados a esta e, particularmente, sobre cultura de empresas familiares.

Visando localizar o leitor e fixar alguns parâmetros e premissas, será descrito inicialmente o próprio conceito de cultura organizacional e suas características fundamentais, distinguindo este conceito de cultura em geral, buscando todas as suas nuances e sua importância dentro da gestão corporativa.

Em seguida, serão utilizados pensamentos de diversos autores para analisar a eterna discussão da possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional e, sendo este possível, quais seriam as ferramentas e como os líderes da organização podem utilizá-las de maneira a alavancar as características positivas e minimizar as características negativas de sua cultura organizacional.

Será analisado ainda como identificar os diversos aspectos culturais de uma organização, assim como qual deve ser a abordagem metodológica dos mesmos, afim de que se possa obter, de forma isenta, o retrato mais fiel possível da cultura organizacional de uma companhia.

A seção dois deste capítulo refere-se a modelos que orientam a análise da formação e evolução de uma cultura organizacional, bem como fornece um quadro de tipologias que facilitem a interpretação de uma cultura organizacional, o que será de extrema relevância para enquadrar a cultura da empresa em estudo.

Por fim, serão revisitados autores que abordaram a questão das empresas familiares e quais as características que diferenciam a cultura destas empresas das demais.

A relevância desta análise consiste em fixar os conceitos que serão utilizados no trabalho, alinhando as definições que incidiram sobre o mesmo e localizar o problema nas recentes discussões acadêmicas.

3.1. Cultura Organizacional

O primeiro conceito a ser delineado é o próprio conceito de cultura, analisando suas diferenças para clima e cultura organizacional e detalhando os diversos aspectos desta, como as suas divisões e funções, seus elementos principais, classificações do estudo da cultura e a definição de cultura forte ou fraca. Abordando por fim, como a cultura pode ser uma vantagem competitiva ou um problema para a organização e o que é diversidade cultural.

Para cultura, pura e simplesmente, encontra-se a seguinte definição no dicionário Aurélio (1985):

“O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade; civilização.”

Especificando, para a definição de cultura organizacional serão elencados algumas propostas feitas por diversos autores, conforme abaixo:

Schein (1989): *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Lorsch (1986) propõe uma definição de cultura como sendo *“as crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados e como eles devem conduzir seus negócios.”*

Robbins (2002) diz que *“parece haver ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra.”*

Pettigrew (1996): *“No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.”* Pettigrew (1996) cita como base para esta definição os conceitos propostos por Schein (1989), Barney (1986) e a definição anterior proposta pelo próprio Pettigrew

(1979) – “*Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people’s own situation to themselves.*”

Baseado nestas definições, o conceito de cultura organizacional que será considerado neste trabalho é: **conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifesto de forma explícita ou não, que implica na forma como uma empresa é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da empresa, mas basicamente desenvolvido e disseminado pela alta gerência.**

Procurando desfazer qualquer confusão que possa existir entre as definições de **clima e cultura organizacional**, abaixo alguns conceitos sobre cada item proposto por Tomei (1994):

- Clima Organizacional – “estado de espírito” da organização; ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros; identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros; perspectiva temporal de curto/médio prazo.
- Cultura Organizacional – personalidade da organização; ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros; identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os seus membros, que produzem as normas de comportamento; perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Sobre a divisão dos **níveis de uma cultura organizacional**, ou seja, o grau de visibilidade do fenômeno cultural. Estes níveis podem variar desde as características superficiais ou visíveis até os traços mais profundos de uma cultura (a essência da cultura). Schein (1989) propõe a seguinte estrutura de níveis:

- Artefatos – Estrutura e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar);
- Valores Patrocinados – Estratégias, objetivos e filosofias (justificativas patrocinadas);
- Pressupostos Básicos Fundamentais – Inconscientes, crenças (*taken-for-granted beliefs*), percepções, pensamentos e sentimentos (mais profunda origem dos valores e ações).

Os artefatos compõe o nível mais superficial de uma cultura organizacional. Estariam incluídos neste nível todos os fenômenos visíveis, nem sempre facilmente decifráveis dada a sua lógica implícita, de uma organização. Como por exemplo, local físico de trabalho, linguagem, tecnologia utilizada e produtos oferecidos, vestuário utilizado no dia-a-dia, mitos e histórias sobre a empresa, lista de valores, rituais etc.. Estas características serão abordadas com maiores detalhes, identificando quais destes são os atributos principais e ilustrativos de uma cultura e como deve se analisar cada um deles, no item 3.1.2.

Valores Patrocinados são os valores que se propagam e defendem por toda a organização, não visíveis, cuja origem é um líder da companhia ou mesmo seu fundador. Estes valores só são internalizados, ou seja, tidos como crenças, após um “teste” dos mesmos. Isto quer dizer que não basta o valor ser dito, ele deve se mostrar eficaz.

Por fim, os Pressupostos Básicos Fundamentais são originados a partir de soluções que repetidas vezes se mostram eficazes para um dado problema, sendo o nível mais difícil de identificar e gerenciar-se. Não se questiona mais se pode ou não agir de determinada forma para um problema “x”, se este problema já surgiu diversas vezes e sempre se agiu da mesma forma, obtendo resultados positivos. “Já está no sangue.”

Outro ponto que reside nos Pressupostos Básicos são as teorias em uso, como por exemplo, não se imagina abrir uma empresa em uma economia capitalista sem que a mesma dê lucro. O processo de internalização destes valores é demorado, sendo desenvolvido ao longo da vida da empresa e passado sem consciência de geração para geração, não sendo percebido claramente nem pelos membros da companhia.

Cultura organizacional, seus níveis e características podem ser analisados sob diversos prismas. Com relação a **classificação destas possíveis diversas linhas de estudo sobre cultura organizacional**, Smircich (1983) propõe a divisão em dois grupos distintos, focando sua análise na linguagem, símbolos, mitos, histórias e ritos:

1. Cultura como variável independente (interna ou externa) – do ponto de vista externo, a Cultura é determinada pelas características carregadas pelos seus membros da sociedade para a organização. Como variável independente interna, a Cultura seria produzida, através de artefatos,

pela organização, de acordo com sua estrutura, tecnologia e estilo de liderança.

2. Cultura como a própria organização – por esta perspectiva, a organização seria um canal de expressão de idéias e aspectos simbólicos que surgem da consciência humana. Esta definição principia na definição antropológica do conceito de cultura.

Contudo, independente do tipo de análise efetuada, as **funções** da existência de uma cultura organizacional são as mesmas. Schein (1991) cita três funções básicas para a cultura organizacional:

- Fornecer um sentimento de continuidade aos membros da organização - ***integração interna***;
- Propiciar condições de adaptabilidade e flexibilidade organizacional frente às mudanças externas (ambientais) - ***adaptação externa***;
- Proteger a empresa de possíveis ameaças externas fruto das duas funções ilustradas anteriormente.

Tais funções ilustram a relevância em analisar a interação entre o ambiente externo e o clima e características culturais internas da organização. Esta relevância cresce conforme cresce a instabilidade do ambiente externo, impactando diretamente as organizações, impondo constantes mudanças e adaptações, até o caso extremo de venda, fusão ou aquisição de novas unidades de negócio. Busca-se então uma cultura corporativa dinâmica e flexível, com características que permitam uma resposta rápida aos estímulos externos, procurando-se obter então uma cultura perfeita ao ambiente no qual está inserida a empresa.

Robbins (2002) coloca cinco outras funções, que direta ou indiretamente se relacionam com as funções descritas por Schein, seriam elas:

- Papel de Definidora de Fronteiras – ou seja, distinguem uma organização das demais;
- Proporciona um Senso de Identidade – os membros da organização se identificam pessoal e mutuamente;

- Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais;
- Estimula a estabilidade do sistema social;
- Sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Como podemos saber se uma cultura é adequada a organização ? Quando se ouve que uma **cultura é forte ou fraca**, como podemos saber o que de fato ela é ? Sathe (1985) analisou dois elementos importantes para a definição de cultura: o seu conteúdo e a sua força.

O conteúdo está ligado a inter-relação dos pressupostos básicos para a formação dos padrões de comportamento. Ou seja, quanto maior a convergência entre os valores e as crenças maior será o sentimento de harmonia na organização, o que impacta positivamente na forma como a cultura atua no cotidiano da empresa.

Com relação a força de uma cultura, esta irá influenciar a intensidade do comportamento, sendo as três características, a seguir, os pilares que definem a força de uma cultura:

- Largura – consiste na quantidade de pressupostos que existem na cultura em análise;
- Extensão do compartilhamento – qual o grau em que os pressupostos são compartilhados;
- Grau de importância – hierarquização explícita da importância de cada pressuposto.

Culturas largas, bem disseminadas e com uma hierarquia bem definida para seus pressupostos são ditas fortes. Ou seja, culturas com estas características influenciam fortemente a forma como os membros da organização atuam no dia-a-dia e na tomada de decisões.

Em 1982, Peters & Waterman conduziram um estudo sobre a força das culturas e o desempenho organizacional e concluíram que organizações de sucesso possuíam uma cultura forte. Contudo, tal conclusão não tem se mostrado mais realidade.

Estudos recentes ilustram que a necessidade de se ter uma cultura forte ou fraca depende do tipo de estrutura, mercado no qual a empresa se insere e seu grau de globalização ou regionalização.

Como então, se não podemos afirmar que uma cultura forte é sinônimo de sucesso, a cultura organizacional pode influenciar o desempenho de uma empresa?

Barney (1986) analisou quais as características que uma cultura organizacional deve possuir para se tornar fonte de **vantagem competitiva** sustentável frente aos concorrentes, sendo então geradora de desempenho financeiro superior à média, resumindo em três principais:

- A cultura precisa ter valor e deve permitir que a empresa atue de forma a obter um alto volume de vendas, com custos baixos, garantindo altas margens de lucro, isto é, acrescentando valor financeiro à empresa;
- A cultura deve ser rara, ou seja, possuir desenhos e características incomuns e distintivas dos demais *players* do segmento da empresa;
- Por fim, a cultura não pode ser imitável, impedindo que os concorrentes consigam obter os mesmos resultados.

Em suma, as empresas devem buscar desenvolver características culturais próprias, não imitando os concorrentes e não deixando de lado o foco no desenvolvimento do negócio, ou seja, **vincular as suas políticas de recursos humanos e estratégias organizacionais às táticas de negócio**. Deve ainda, buscar características tão próprias a organização que sejam impossíveis de serem imitadas pelos concorrentes.

Dentre as estratégias possíveis de desenvolvimento de vantagem competitiva, Mintzberg (2000) argumenta que a **cultura organizacional é o caminho mais eficaz e sustentável de desenvolver barreiras à imitação**, pois a cultura alavanca a produção de resultados únicos, sendo difícil de compreendê-la em sua plenitude, o que torna ainda mais árdua a sua cópia.

Entretanto, a cultura corporativa também pode ser o fato gerador de alguns **problemas e empecilhos** ao desenvolvimento de uma organização. Robbins (2002) comenta três fatores que podem ser disfuncionais oriundos de uma cultura corporativa forte:

1. Barreira às Mudanças – quando a organização está inserida em um ambiente extremamente dinâmico, possui uma cultura forte e algum

dos valores compartilhados pelos membros desta organização prejudicam a eficácia da mesma dentro de um novo contexto, tem-se um problema difícil de gerenciar.

2. Barreira à Diversidade – pessoas com características, hábitos ou valores diferentes aos da organização não são contratadas ou, quando são, sofrem algum tipo de discriminação ou não tem “voz ativa” na empresa. Isto impacta diretamente no desenvolvimento de novas soluções, idéias e projetos.
3. Barreira às Aquisições e Fusões – atualmente executivos de Recursos Humanos participam dos processos de *due diligence* avaliando se uma aquisição ou função de uma empresa de fato é o bom negócio que parece ser financeiramente, pois cada vez mais temos exemplos de grandes negócios de fusões e aquisições que não foram o sucesso comercial que pareciam ser em função da dificuldade de adaptação entre os funcionários das empresas devido as divergências culturais dos grupos envolvidos.

Por fim, outros dois pontos relevantes sobre o conceito de cultura organizacional são:

1. A **diferença percebida entre cultura organizacional e culturas nacionais** (não só conceitual como já foi abordado, mas os impactos práticos decorrentes disto).
2. **Diversidade cultural** – um ponto que em parte decorre do primeiro, para o qual devemos analisar seu impacto no gerenciamento das culturas organizacionais.

Hofstede (1997 e 2001) aborda, baseado em sua pesquisa sobre o tema utilizando a IBM no mundo como estudo de caso, os temas acima de forma bastante clara. Sobre a diferenciação entre cultura organizacional e culturas nacionais, Hofstede (2001) afirma que culturas nacionais são o conjunto de fatores que distinguem pessoas, instituições e organizações entre os diversos países e cultura organizacional é o conjunto de fatores que distinguem diferentes organizações dentro de um mesmo país.

A diferenciação entre as diversas culturas corporativas se dariam, de um modo geral, em seu nível mais superficial, ou seja, nas práticas da organização, como símbolos, heróis, rituais etc.. Já as culturas nacionais se diferenciam em um

grau muito mais profundo, pois basicamente percebe-se uma diferenças nos valores de cada cultura.

Para a diversidade cultural dentro de uma empresa multinacional, como a IBM, oriunda das diferentes culturas nacionais dos países onde esta empresa atua, Hofstede encontrou em seu estudo cinco dimensões relevantes para mensurar estas diferenças culturais:

- Distância de Poder – representa o quanto as pessoas e as instituições de determinado país estão dispostas a aceitar e esperar que o poder é distribuído de forma desigual. Ou seja, mede o quanto o nível de desigualdade de uma nação é endossada pelos seguidores tanto quanto pelos líderes.
- Individualismo – mensura o grau de integração dos indivíduos em grupos. Em um extremo, nações cujos indivíduos pensam e agem considerando a si mesmos e seus parentes diretos, em outro, nações em que grupos (além da relação entre parentes imediatos) se protegem mutuamente de forma inquestionável.
- Masculinidade – refere-se a distribuição dos papéis sociais entre os sexos. Em culturas masculinizadas, os valores femininos diferem dos masculinos, principalmente no que tange a competitividade. Em culturas mais feminilizadas, os valores são mais equânimes.
- Aversão ao Risco – esta dimensão retrata o quanto um país é tolerante a riscos e incertezas. Mostra o quanto as pessoas se sentem confortáveis ou desconfortáveis quando encaram situações não esperadas, não sabidas, incomuns ou não estruturadas. Sociedades com grande aversão ao risco buscam minimizá-lo ao máximo através de regras e leis, medidas de segurança e uma fé em alguma verdade absoluta (do ponto de vista filosófico e religioso). Em sociedades menos avessas ao risco, encontramos pessoas mais tolerantes a diferentes opiniões, com o menor número de regras possíveis e do ponto de vista religioso deixam diferentes correntes religiosas/filosóficas andarem lado a lado.
- Orientação de Curto Prazo x Longo Prazo – busca mensurar a forma como as pessoas planejam sua vida e como agem de acordo com este

planejamento. Culturas orientadas para o longo prazo se relacionam com parcimônia e perseverança e as orientadas para o curto prazo com tradição e cumprimento das obrigações sociais.

Com estas dimensões medidas pode-se *clusterizar* as culturas de diferentes países em grupos com algumas semelhanças e avaliar e compreender as reações dos funcionários de uma empresa em cada um destes grupos. Isto ajuda a planejar o tipo de gerenciamento necessário para a cultura organizacional e o tipo de reforço ou “castigo” necessário para se chegar a cultura desejada.

Sobre as diferenças culturais entre as organizações dentro de um mesmo país, pode-se destacar seis características relevantes para este tipo de análise:

- orientação para processo ou para resultado;
- orientação para a função ou para o empregado;
- profissional versus paroquial;
- sistemas abertos ou fechados;
- controles “amarrados ou frouxos”;
- pragmáticos ou normativos.

Estas dimensões são fortemente influenciadas pelo tipo de negócio/indústria na qual se insere a empresa analisada e ilustram o quanto é possível gerenciar a cultura organizacional para determinada direção.

O desafio do gerenciamento de uma organização multinacional, mais especificamente de uma cultura organizacional, reside em entender as diferenças entre as culturas nacionais e a inserção da cultura organizacional de uma empresa nestas diversas culturas.

Este desafio e outros problemas relacionados ao gerenciamento de uma cultura organizacional compõem o tema da próxima seção.

3.1.1. Gerenciamento de Culturas

O objetivo principal deste trabalho é analisar se as culturas e suas características (e sua manutenção e reforço) influenciam o desempenho de uma organização. Prontamente emerge uma pergunta: após descobrir quais as características da cultura da minha organização são benéficas para organização e quais não são, eu consigo exaltar as boas e minimizar as ruins ? Ou seja, é possível gerenciar a cultura de uma organização ?

Robbins (2002), apesar de argumentar não ser impossível, diz que *“o que se espera, pelo menos no curto prazo, é que os administradores tratem a cultura de suas organizações como relativamente fixas.”* Isto porque a cultura organizacional se forma, como veremos mais adiante, por um processo longo e contínuo, estando profundamente enraizada na mente dos membros de uma organização.

Já Pettigrew (1996) responde a questão e comenta o fato da seguinte maneira: *“É a cultura organizacional gerenciável ? A resposta direta para esta pergunta é sim – com a maior dificuldade ! A resposta acadêmica para esta pergunta depende do que se entende por cultura organizacional e administração.”*

Relacionada a esta observação, Tomei (1994) faz a seguinte ponderação que ajuda a esclarecer o ponto: *“se considerarmos que:*

- *As organizações não possuem culturas, elas são culturas, acreditaremos que a cultura organizacional é muito difícil de ser mudada.*
- *As organizações produzem cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa garantindo coesão, acreditaremos que a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo.*

Portanto: na medida que a cultura organizacional é definida como valores e crenças divididos por membros das organizações, expressos por jargões, cerimônias ou rituais, práticas organizacionais, etc., nestas variáveis atua o processo de intervenção administrativa.”

Logo, a possibilidade de gerenciar a cultura organizacional principia na própria definição de cultura. Então, baseado na definição de cultura organizacional descrita na seção anterior e na argumentação de Tomei (1994)

citada acima, para este trabalho **cultura organizacional é algo gerenciável**. Percebe-se entretanto, que a margem de gerenciamento da mesma é diminuta, dado o próprio processo de formação e manutenção da cultura, que será tema da seção 3.2, e a diferenciação dos seus níveis.

A solidificação das características culturais de uma organização tornam complexa a tarefa de modificar estas mesmas características, principalmente nos níveis mais profundos da cultura, ou seja, seus pressupostos básicos fundamentais (conforme mencionado, onde residem os valores fundamentais). É um trabalho bem menos penoso alterar qualquer elementos dos artefatos (primeiro nível) e até mesmo dos valores patrocinados (segundo nível), contudo mesmo estas alterações podem não ser bem sucedidas dependendo dos possíveis conflitos de mensagem passada pelos diversos canais de manifestações cultural.

Portanto, para se delinear qualquer estratégia que se pretenda ser bem sucedida, não bastará atingir o primeiro e segundo níveis, mas elaborar planos de alteração também para as crenças e pressupostos fundamentais.

Antes de qualquer ação e planejamento, é requerido estudar minuciosamente todos os aspectos e características da cultura da organização em análise. Faz-se necessário compreender todos os valores e crenças ocultos e as mensagens por trás de cada manifestação cultural. Será definido na próxima seção quais seriam estas características fundamentais para a compreensão de uma cultura organizacional.

Superada a análise das características culturais, Pettigrew (1996) elenca os seguintes **problemas** com relação a dificuldade do gerenciamento da cultura organizacional:

1. O problema dos níveis – é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos.
2. O problema da infiltração – A cultura não é apenas profunda, mas é também extensa. Assim, a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também aos seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, formas de recrutamentos, socialização e recompensas.

3. O problema do implícito – é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão.
4. O problema do impresso – a história tem grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações.
5. O problema do político – certos grupos de poder na organização têm interesse associado às crenças e aos pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento da empresa.
6. O problema da pluralidade – a maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas.
7. O problema da interdependência – a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Uma pergunta que emerge destas dificuldades de gerenciamento é se existe algum **momento** que auxilie ou facilite o gerenciamento da cultura organizacional ou se este é sempre algo demasiadamente complexo de fazer. Schein (1989) argumenta que *“In practice, the drive for culture change derives from the need to solve organizational problems. It is only when cultural assumptions get in the way that the issue of culture change arises.”*

Mas especificamente, Fleury (1996) fala que *“os momentos de crise vivenciados por essa organização são importantes para alavancar as mudanças na cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, justificadas pelo clássico: não se mexe em time que está ganhando.”*

Segundo Tomei (1994), alguns momentos podem emergir como potenciais facilitadores para o gerenciamento da cultura organizacional. Pela análise da literatura que aborda este tema, Tomei (1994) aponta quatro circunstâncias em que *“a ruptura da cultura vigente permita catalisar o processo de mudança. São elas:*

- *fusões, aquisições, reestruturações, downsizings, tercerizações e processos de privatização;*

- *momentos onde é fortíssima a atuação de fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;*
- *situações de crises internas de gerência e processo de sucessão de comando;*
- *processo de socialização de novos membros na organização.”*

Após analisar as características culturais e delinear a cultura na empresa em estudo, entender as possíveis dificuldades que serão encontradas e conhecer o momento adequado para tentar realizar qualquer tipo de mudança, surge uma última questão: existe algum **método** mais eficiente de fazer a mudança acontecer?

Infelizmente, parece que não. Considerando os fatores externos e internos à empresa que influenciam/potencializam o processo de mudança Fleury (1996) afirma que é *“neste quadro que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural; é um processo de criação conjunta para o qual não existem receitas prontas.”*

Tomei (1994) ilustra algumas variáveis que fornecem indicadores que integrados **facilitam o gerenciamento desta mudança**:

1. a identificação do clima organizacional – podendo-se utilizar de pesquisas de opinião;
2. a identificação das manifestações da cultura: ritos, outras formas culturalmente expressivas freqüentemente incorporadas através dos ritos - artefatos, canários, contos, símbolos, sagas, ideologias; análise de artefatos visíveis; aspectos históricos; aspectos externos; análise do processo de comunicação.
3. analisar os processos e estratégias de socialização de novos membros da organização.

Pettigrew (1996) também ajuda neste sentido, indicando alguns *“fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional:*

1. *um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança.*
2. *o comportamento de liderança tanto nos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que*

por algum tempo vêm fazendo pressão por mudança e que ocupam posições de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da alta administração.

3. *a existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na alta administração.*
4. *a utilização de ações divergentes por parte de figuras chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.*
5. *a utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa quanto internamente à organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável. Consultores internos e externos têm sido regularmente usados para este propósito.*
6. *a liberação de caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e portfólios.*
7. *a criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade de mudança.*
8. *a alteração do processo administrativo na alta administração. Um aspecto chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que têm caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa.*
9. *o reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais estruturais por meio da utilização pública de sistemas de premiação da organização.*
10. *a busca e o uso de “modelos de desempenho” (grow model) que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem “transmitir” (walk the talk) parece ser um aspecto chave para tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho (grow model) da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.*

11. *a introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento.*
12. *a transmissão das novas crenças e comportamento na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados.*
13. *finalmente, existe uma necessidade, antiquada mas crítica, de persistência e paciência. Todos os estudos de mudança estratégica que observamos enfatizam a complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada devido a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro.”*

Será abordado a seguir um passo fundamental no gerenciamento cultural: a identificação e análise das características fundamentais de uma cultura organizacional.

3.1.2. Caracterização da Cultura Organizacional

Esta seção irá elencar as principais características mencionadas por diversos autores como sendo essenciais para a compreensão da cultura de uma organização e a metodologia para análise destas características.

Iniciando com Robbins (2002), este comenta que as pesquisas indicam que existem sete características básicas que podem capturar a essência da cultura de uma organização, seriam elas:

1. Inovação e tomada de riscos – mensura o grau de risco que os funcionários são estimulados a correr.
2. Atenção aos detalhes – o grau exigido de precisão, análise e atenção aos detalhes exigidos pela empresa.
3. Orientação para os resultados – mensura o quanto os executivos focam os resultados ao invés dos processos e técnicas.
4. Orientação para as pessoas – o grau que os dirigentes consideram o impacto de suas ações sobre as pessoas durante o processo decisório.
5. Orientação para equipe – o quanto as atividades são organizadas de forma a privilegiar o trabalho em equipe em detrimento dos trabalhos individuais.
6. Agressividade – o grau de competitividade e agressividade demonstrado pelos membros da organização.
7. Estabilidade – o quanto a organização valoriza a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Tais características podem não ser uniformes em toda a organização ou até mesmo dentro de uma mesma unidade de negócio. Isto quer dizer que podem existir diversas **subculturas** dentro de uma mesma organização. Estas subculturas podem ser decorrentes da divisão de departamentos, separação geográfica ou de unidade de negócio. Tais subculturas não implicam na falta de existência de uma cultura organizacional única, pois existem valores essenciais que são compartilhados por todos os seus membros. O que pode mudar de uma subcultura para outra são aspectos e manifestações culturais específicos, mas não desvinculados do todo.

Freitas (1991) elenca diversos elementos que constituem a cultura de uma organização, descrevendo pormenorizadamente os que seriam citados, com frequência, como os mais importantes. Seriam eles:

1. **Valores** – citando Deal & Kenenedy, Freitas (1991) ilustra a seguinte definição de valores: *“são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. ...os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.”* Os valores são definidos pela cúpula da organização e podem ser reforçados pelo sistema de compensação da empresa. Os valores compartilhados podem trazer para organização um sentimento de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, menor pressão do *stress* pessoal e profissional, alinhamento com os objetivos organizacionais e maior importância para os *stakeholders*.
2. **Crenças e Pressupostos** – *“aquilo que é tido como Verdade na organização.”* Sobre o conteúdo das crenças de empresas de alto padrão, Freitas (1991) menciona: Ser o melhor; Detalhes na execução; Pessoas enquanto indivíduos; Assistência e qualidade superiores; Membros inovadores; Informalidade como estímulo à comunicação; Lucros e crescimento econômico. Para trabalhar os pressupostos são avaliadas cinco categorias: Natureza dos Relacionamentos; Natureza Humana; Natureza da “Verdade”; Ambiente; Universalismo/Particularismo. A chave para decifrar uma cultura organizacional reside mais em entender as crenças e pressupostos de uma organização do que conhecer seus ritos e artefatos visíveis.
3. **Ritos, Rituais e Cerimônias** – toda e qualquer atividade planejada que possua o objetivo de integrar, reconhecer e formar os empregados, ou seja, que produzem consequências práticas e relevantes. Tais rituais contribuem para disseminar e solidificar a cultura de uma organização, transferindo para os novos membros, ou reforçando para os membros

antigos, os valores, crenças e pressupostos. Como exemplo, podem ser citados: reuniões de integração de novos membros; almoços e festas de final de ano; entrega de prêmios por inovação etc.. Freitas (1991) cita os seguintes fatores como ilustrativos da importância de tais ritos: *“comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”; exercem uma influência visível e penetrante; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovação, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação; exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.”* Entre os diversos tipos de ritos, destacam-se:

- a. **Ritos de Passagem** – auxiliam nos processos de mudança e/ou retreinamento dos empregados. Ex.: treinamentos em novos sistemas administrativos, integração de equipes recém-formadas etc..
- b. **Ritos de Degradação** – identificam, punem e isolam desvios da conduta e/ou do padrão desejados. Ex.: demissões, afastamentos políticos etc..
- c. **Ritos de Reforço ou Confirmação** – tornam públicos algum resultado positivo (individual ou de equipe) ou alguma característica que seja desejada pela organização. Ex.: Promoções, prêmios por inovação etc..
- d. **Ritos de Renovação ou Reprodução** – buscam remodelar as estruturas sociais vigentes. Ex.: *team building*; treinamentos para o desenvolvimento organizacional etc..

- e. **Ritos de Redução de Conflitos** – visam restabelecer o equilíbrio nas relações sociais. Ex.: Facilitar uma barganha coletiva, formação de um código de conduta etc..
 - f. **Ritos de Integração** – manter as pessoas integradas ao sistema e entre si, buscando encorajar sentimentos comuns. Ex.: festas de final de ano, jogos/campeonatos etc..
4. **Estórias e Mitos** – Freitas (1991) conceitua Estórias e Mitos da seguinte forma: *“Consideraremos como Estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os Mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.”* As Estórias são úteis a medida que fornecem uma orientação sobre o comportamento na organização, funcionando como símbolos de atuação (mostrando o que é certo e o que é errado), formando uma espécie de “contrato social” na organização.
 5. **Tabus** – pouco citados na literatura, os Tabus representam os *“ritos que não funcionam”*. São relevantes para o entendimento da cultura de uma organização à medida que revelam “áreas proibidas” para os funcionários, mais uma vez, orientando seu comportamento.
 6. **Heróis** – Freitas (1991), novamente citando Deal & Kennedy, nos dá a seguinte definição sobre os heróis: *“os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois eles têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar. Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores etc.”* Ainda utilizando Freitas (1991) como referência, podem ser citadas as seguintes funções para os heróis: *“tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de*

desempenho; motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.”

7. **Normas** – um elemento importante para alinhar a forma como os empregados atuam nos mais diversos pontos da organização é o conjunto de normas e padrões éticos da organização. Tal normatização impacta diretamente o processo cultural a medida que padroniza as possíveis interpretações acerca de determinado tema.
8. **Comunicação** – evidentemente que comunicação, em um sentido mais *lato* do termo, engloba todos os itens mencionados anteriormente e, indo além, comunicação, sob esta perspectiva, é o fator criador da cultura, pois sem a comunicação esta não teria início, solidificação e propagação. Entretanto, vale destacar um item sobre o processo de comunicação. Ou seja, os tipos de ferramentas utilizados e o “tom” usado na comunicação diz muito a respeito da cultura de uma organização. Este elemento como facilitador do processo de disseminação cultural, por si só produz e modifica cultura, à medida que é a “voz da organização”.

Estes não são os únicos elementos relevantes para analisarmos a cultura organizacional de uma empresa, podemos resumir, adicionando alguns outros elementos, com o quadro abaixo.

Tabela 1 – Características Culturais

Forma	Definição
Ambiente Físico	- aquelas coisas que rodeiam as pessoas fisicamente e lhes fornecem estimulação sensorial imediata para executar atividades culturalmente expressivas.
Artefatos	- objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas.

Cerimônia	- um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
Conto popular	- narrativa completamente ficcional.
Estória	- narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Gestos	- movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Lenda	- transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas que tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Linguagem	- uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Mito	- uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
Rito	- relativamente elaborado, dramático; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Ritual	- conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.

Saga	- uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
Símbolo	- qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa.

Fonte: adaptado de TRICE & BEYER. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". Academy of Management Review, v.9,n.4,1984,p.655. In Freitas (1991).

Tomei (1994) propõe algumas questões que traduzem e ajudam a compreender algumas das manifestações da cultura. Como, por exemplo:

- Artefatos Visíveis – Qual a influência da tecnologia utilizada pela empresa, da sua apresentação, da arquitetura de sua planta, do processo de comunicação, do processo de socialização de novos membros, da sua estrutura organizacional e da amplitude administrativa na cultura da organização estudada ?
- Aspectos Históricos – Qual o papel dos fundadores, da história e evolução da organização e das tendências do ciclo de vida da organização na formação da cultura organizacional ?
- Aspectos Externos – Qual o papel da inserção da organização no cenário ambiental, sua relação com clientes, fornecedores, governo, acionistas e concorrentes, e na sua cultura organizacional ? Qual o papel do ambiente e das lideranças no gerenciamento da cultura organizacional ?
- Processos de Comunicação – A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização ? Quais os meios de comunicação, instrumentos e veículos que possibilitam desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização ?

Por fim, um item que ainda não foi mencionado, mas que possui uma grande relevância para a compreensão e análise de uma cultura organizacional é avaliar-se as práticas de Recursos Humanos. Saber a forma com que a organização gerencia suas políticas de Recrutamento & Seleção, Remuneração & Benefícios,

Treinamento & Desenvolvimento e seu processo de gestão de carreira ilustram muito de sua cultura.

Como afirmou Fleury (1996): *“analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização.”*

O próximo tópico procura compreender como são criadas as culturas organizacionais, como se formam os itens ilustrados nesta seção e o que as empresas podem fazer para manter e disseminar sua cultura organizacional por todos os níveis de empregados.

Ainda, um dos pontos mais importantes da próxima seção é identificar as principais teorias a respeito da evolução cultural de uma empresa, quais são os passos de desenvolvimento cultural e como identificar o estágio em que se encontra uma organização, do ponto de vista de sua evolução cultural.

3.2. Formação e Evolução de uma Cultura

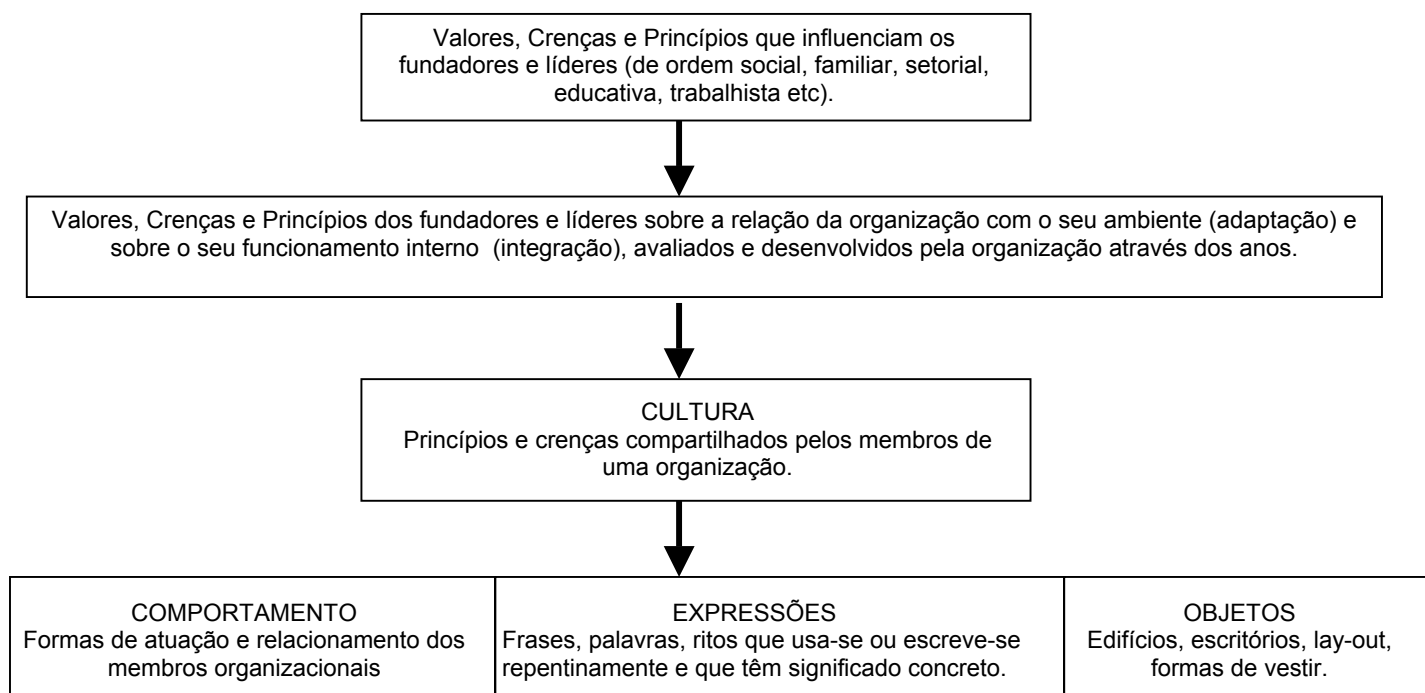
Conforme mencionado anteriormente, o processo de formação de uma cultura é bastante longo e consiste na repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais. Ou seja, depende do sucesso e da consistência com que as ações culturais foram feitas.

O “pontapé” inicial é dado pelos fundadores da organização. É em seu período inicial que a cultura é mais versátil e resiliente as necessidades da recém formada organização. É quando os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver. Pelo seu tamanho inicialmente reduzido, é mais fácil impor os valores dos fundadores e disseminá-los para os poucos membros da organização.

Robbins (2002), mostrando o papel fundamental dos fundadores da organização, cita três formas de criação da cultura no estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa:

1. Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
2. Os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir.
3. O comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas.

O papel dos fundadores pode ser claramente compreendido no modelo ilustrado por Freitas (1991) a seguir:

Figura 1 - Papel dos Fundadores na Formação da Cultura

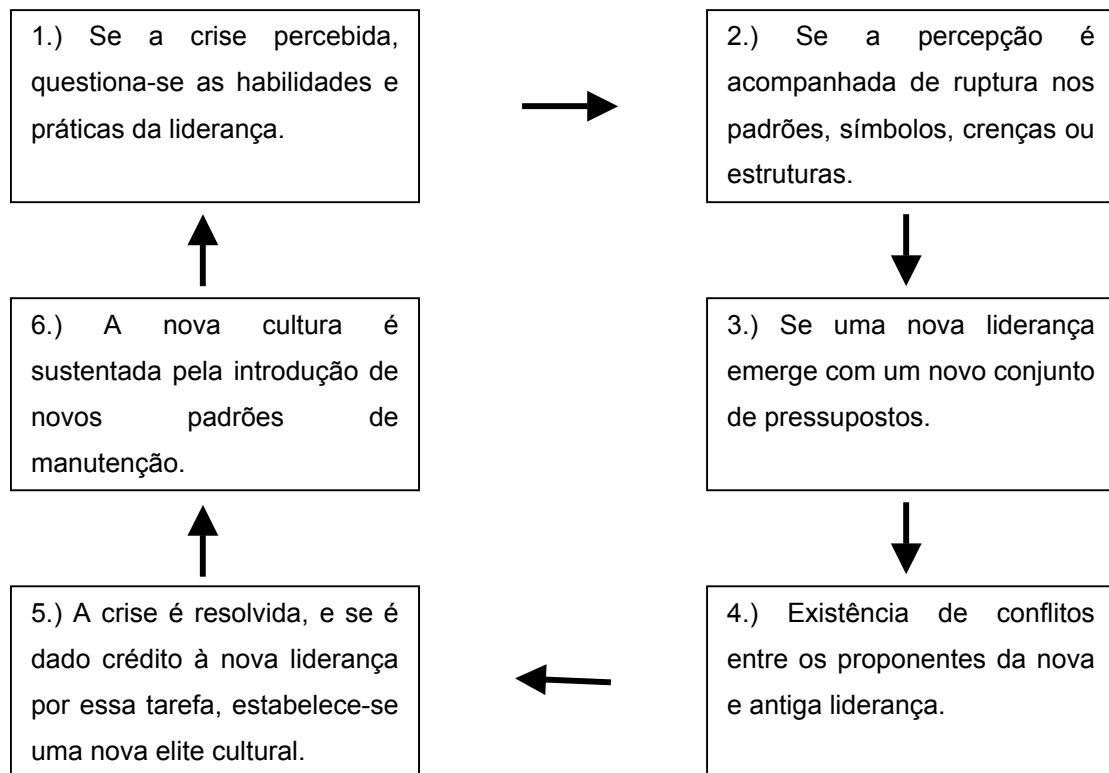
Fonte: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação , Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991.

Segundo Freitas (1991), baseado em Gibb Dyer Jr., existem, além do papel dos fundadores, duas outras correntes que analisam o surgimento de uma cultura:

- Uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental.
- Os membros individuais de uma organização podem tornar-se “criadores da cultura”, através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Baseado nestas duas correntes e no papel dos fundadores, o autor sugere o seguinte modelo:

Figura 2 - O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações



Fonte: In Freitas (1991), adaptado de Dyer Jr. "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations." – In: Kilmann et alli. Gaining control of The Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Sob outra perspectiva, Tomei (1994) pondera que é necessário analisar os estágios de crescimento da organização, pois, baseado em Schein (1989), afirma que em cada momento vivido pela organização a cultura organizacional assume um papel diferente.

Tabela 2 - Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar	*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantém a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.	1-Evolução natural. 2- Evolução auto-dirigida através da terapia. 3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.
* Fase de sucessão	*A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais.	
II-Meia-vida Organizacional *desenvolvimento de novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições	*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.	5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica. 7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo

III- Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Falta de motivação para mudar	*A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.	9-Persuasão coerciva 10- <i>Turnaround</i> 11- Reorganização, destruição e renascimento.
Opção de transformação	*A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. * Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.	
Opção de destruição *Falência e reorganização * <i>TAKEOVER</i> e reorganização *Fusão e assimilação	*A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas-chaves.	

Fonte: SCHEIN, Edgard H.. **How Culture forms, develops, and changes**, In: Ralph, Kilmann, Mary J.Saxton, Roy Serpa e Associados. Gaining control of the corporate culture. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988. Extraído de Tomei (1994).

Dados os modelos de formação e evolução cultural que serão utilizados como referência para este estudo, cabe mencionar a forma com que uma organização mantém e dissemina sua cultura.

Robbins (2001) menciona três práticas mantidas pelas organizações que visam “manter a cultura viva”:

1. Seleção – em um processo seletivo, após julgados os quesitos básicos referentes a capacidade, habilidades e conhecimentos específicos para exercer a função, o critério de desempate utilizado pela organização

seria o quão próximo de seus valores estariam os valores de cada candidato e vice-versa.

2. Dirigentes – o modo como se comporta cada dirigente é fundamental para o processo de disseminação e manutenção da cultura, dado que os funcionários se espelham neles e que o que eles fizerem tende a virar norma.
3. Socialização – mesmo com um bom processo de recrutamento, os candidatos têm ainda alguns valores divergentes aos da organização ou ainda não conhecem os mesmos com a profundidade necessária. O processo de socialização possui três estágios: o primeiro seria o de pré-chegada, onde o funcionário aprende sobre a organização, mas ainda não faz parte dela; o segundo é o encontro, onde o funcionário vê a organização como ela realmente é, podendo as expectativas convergirem para a realidade ou não; e o terceiro é a metamorfose, onde o funcionário já executa com desenvoltura seu papel na organização e afina os desajustes para adaptar-se aos valores e normas da empresa.

Robbins (2001) menciona ainda como fatores fundamentais para o aprendizado da cultura pela organização as histórias que a empresa possui e a forma como elas são contadas, os rituais realizados e a frequência dos mesmos, seus símbolos materiais e a mensagem implícita que eles passam e a forma da linguagem utilizada nos mais diversos meios de comunicação da empresa.

Freitas (1991), baseado em Schein, menciona dois mecanismos básicos de aprendizado da cultura:

- *redução da dor e ansiedade (modelo do trauma social)* – este mecanismo relaciona-se com o desconforto de encontrar um grupo novo. Todo grupo teria formas de lidar com crises iniciais de sobrevivência, aprendendo a evitar desconfortos futuros. O problema é que tais soluções ficam introjetadas de tal forma que nunca se testa a real existência do perigo, fixando em alguns momentos soluções que podem ser ineficientes.
- *Reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso)* – os funcionários repetem as ações que lhes trazem sucesso e deixam de fazer as que não funcionam. Neste mecanismo o problema reside no fato dele criar

barreiras às mudanças necessárias, mantendo também de alguma forma, processos e estruturas ineficientes.

Também com relação a manutenção da consistência de uma cultura organizacional, Freitas (1991) cita sete passos do processo de socialização:

1. Cuidadosa Seleção.
2. Humildade – experiências que promovam a aceitação das normas e valores da organização.
3. Treinamento.
4. Sistemas de Avaliação de Resultados e Recompensa pela Performance Individual.
5. Cuidadosa aderência aos valores da firma.
6. Reforço ao Folclore.
7. Consistência das funções dos modelos.

Visando complementar a base teórica que irá auxiliar na identificação do estágio evolutivo da cultura de uma empresa, é válido ilustrar quatro tipologias de classificação de uma cultura organizacional, resumidas por Freitas (1991).

A primeira delas é fruto de uma pesquisa de Charles Handy, com base no trabalho de Roger Harrison. Handy cita quatro classificações possíveis para uma cultura organizacional:

1. Cultura do Poder – normalmente encontrada em empresas pequenas, podendo sua estrutura ser representada por uma teia, tendo o poder focado no ponto central desta teia. Com poucas regras e procedimentos, julgamento por resultados, foco no indivíduo e o controle exercido pelo centro, os indivíduos com um perfil orientado para o poder, com mentalidade política, seriam os que melhor se adaptariam a esta cultura.
2. Cultura de Papéis – o melhor retrato deste tipo de cultura seria a burocracia, seguindo uma orientação lógica e racional. São reconhecidas pela segurança e previsibilidade, podendo ser encontrada em indústrias onde as economias de escala são mais importantes que a flexibilidade ou quando o aspecto técnico e a especialização são mais críticos que a inovação.
3. Cultura da Tarefa – é orientada para um trabalho específico ou projeto. Em geral, o trabalho em equipe é bastante estimulado, sendo

adequadas a mercado onde flexibilidade, agilidade, criatividade e sensibilidade em relação às mudanças de mercado sejam fundamentais.

4. Cultura da Pessoa – considerada rara, este tipo de cultura tem os indivíduos como ponto central. Não há um objetivo superior às pessoas, estas se reúnem para que possam mutuamente se ajudar a alcançar os objetivos individuais.

A segunda tipologia é a de Deal & Kennedy. Baseado em dois fatores, o grau de risco associado às atividades da companhia e a velocidade em que a companhia e seus empregados recebem *feedback* sobre se as decisões e as estratégias foram bem-sucedidas, os autores constroem o seguinte modelo:

Tabela 3 - Modelos de Tribos Corporativas

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho (Tough Guy/Macho)	Cultura Aposte Sua Companhia (Bet-Your-Company)
	Baixo	Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito (Work Hard/Play Hard)	Cultura Processo (Process)
	Rápida		Lenta
	Velocidade de Feedback		

Fonte: Deal & Kennedy. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Massachussets, Addison-Wesley, 1982. In Freitas (1991)

A Cultura Macho estaria presente em ambientes onde se encontram muitos individualistas, com alta assunção de riscos e com um *feedback* rápida de suas ações. É uma cultura voltada para velocidade, cujas decisões são rápidas e competitivas, mas muito orientada para o curto prazo. Pode ser exemplificada pelos cirurgiões, consultorias, esportes e mercado financeiro.

A Cultura do Trabalho Duro/Diverte Muito é encontrada em empresas que apresentam um volume de trabalho elevado, mas que cada trabalho ou venda não é crucial, com isso tem-se um *feedback* rápido e um grau de risco baixo. Nestes casos a qualidade dos serviços é fundamental, mas difícil de ser alcançada dada a ênfase no volume. Exemplos deste tipo de organização são a Avon, o Mc Donald's e a Sears.

A Cultura do Apostar em sua Companhia, fruto da combinação de *feedback* lento e risco alto, tem como exemplos, companhias onde os investimentos são elevados e o retorno demora muito tempo para maturar, como na indústria farmacêutica, companhias de petróleo e centros de pesquisa. Nestas organizações, as pessoas são auto-dirigidas e suportam pouco ou nenhum *feedback*, respeitam a competência técnica e compartilham o conhecimento.

Por fim, a Cultura de Processo, baixo risco e *feedback* lento, é encontrada em bancos, órgãos governamentais e indústria com alto nível de regulamentação legal. Neste tipo de cultura, fazer ou não fazer alguma atividade pode não surtir nenhum impacto, não recebendo as pessoas também nenhum *feedback*. As pessoas são mais preocupadas com o “como” do que com “o quê”, sendo o foco a perfeição técnica. São pessoas ordenadas, pontuais e atentas para os detalhes.

A terceira tipologia mencionada por Freitas (1991) é a de Sethia e Von Glinow. Para estes autores, o sistema de recompensas é uma poderosa ferramenta de gerenciamento da cultura, dada uma relação de interdependência entre os dois. Logo, primeiramente é necessário conhecer a visão dos autores sobre sistemas de recompensa e como se dá esta relação entre estes e a cultura organizacional.

Sobre o sistema de recompensas, tem-se um resumo no quadro abaixo:

Elementos de um Sistema de Recompensas

Recompensas e Seus Atributos

a-) Tipos de Recompensas Disponíveis

Financeiras: salário, aumentos, bônus, opção de compra de ações, participação nos lucros, vários benefícios.

Conteúdo do Trabalho: desafio, responsabilidade, liberdade, significação, *feedback*, reconhecimento.

Carreira: segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de promoção.

Status: facilidades especiais e privilégios, títulos, participação de comitês.

b-) Atributos das Recompensas Disponíveis

Superior ou Inferior: salários, benefícios, treinamento.

Frequente ou não frequente: aumentos, promoções, *feedback*.

Grande ou Pequeno: bônus, aumentos, benefícios.

Opcional ou padrão: benefícios, privilégios, treinamento.

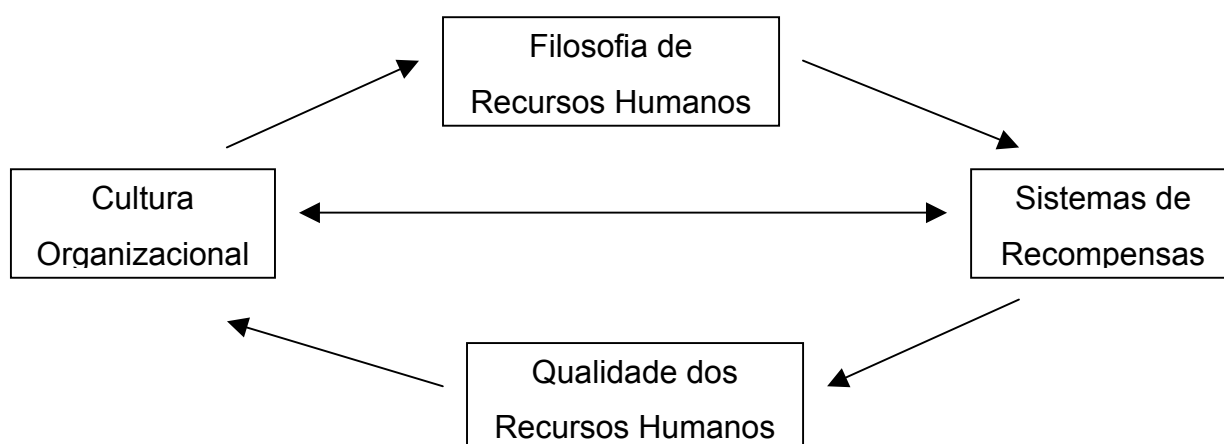
Critérios para as Recompensas

- a-) Desempenho: resultados tangíveis.
Avaliado: indivíduo, grupo, organização.
Desempenho: quantidade, qualidade, oportunidade.
Perspectiva: dia-a-dia, curto prazo, longo prazo.
- b-) Desempenho: comportamento e ações instrumentais, tais como cooperação versus competição, assumir risco versus agarrar-se à segurança, iniciativa versus conformismo, inovação versus complacência, disponibilidade para auxiliar versus inacessibilidade, comunicação versus segredo.
- c-) Considerações contratuais tais como pertencer a grupo, natureza do trabalho, equidade externa, equidade interna, direito de posse, posição hierárquica, facilidade de substituição, termos de emprego, obrigações contratuais.

Fonte: Adaptado de Sethia/Von Glinow. *“Arriving at four cultures by managing the rewards system”*. In Freitas (1991).

Com relação a interdependência entre este sistema de recompensas e a cultura organizacional, os autores propõem o seguinte formato:

Figura 3 – Relacionamento Entre Cultura e Sistema de Recompensas



Fonte: Adaptado de Sethia/Von Glinow. *“Arriving at four cultures by managing the rewards system”*. In Freitas (1991).

Finalmente, tendo este cenário como base e como variáveis chave para mensurar o modo como se comporta esta interdependência, a preocupação da organização com pessoas e com performance, os autores constroem o seguinte modelo:

Tabela 4 – Culturas de Recursos Humanos

Preocupação com Pessoas	Alta	Cuidadosa	Integrativa
		(Caring)	(Ingrative)
	Baixa	Apática	Exigente
		(Apathetic)	(Exacting)
		Baixa	Alta
		Preocupação com Performance	

Fonte: Adaptado de Sethia/Von Glinow. *“Arriving at four cultures by managing the rewards system”*. In Freitas (1991).

A Cultura Apática é reconhecida pela sua indiferença, tanto no que tange as pessoas, como também o desempenho. Um estado geral de desmoralização e cinismo permeia a organização e seus líderes se mostram inábeis com tal situação.

A longo prazo sua sobrevivência é complicada, podendo resistir dado seu posicionamento de mercado ou seu tamanho. O sistema de recompensas é confuso, não reconhecendo o sucesso e não penalizando o fracasso.

A Cultura Cuidadosa é marcada pela sua preocupação com as pessoas, não impondo altos padrões de desempenho. Seu caráter paternalista pode estar presente na filosofia de seus fundadores ou líderes. O sistema de recompensas está ligado a segurança do emprego, equipes, cooperação e conformidade.

A Cultura Exigente tem pouca preocupação com as pessoas e é orientada para resultados. As recompensas normalmente são muito altas, mas altamente variáveis. Seu código é o da “*sobrevivência dos mais capazes.*”

O último tipo, a Cultura Integrativa, tem os dois aspectos (pessoas e desempenho) se reforçando mutuamente. Sua preocupação com as pessoas não é paternalista, mas, diferente da Cultura Exigente, há um respeito pelas pessoas e um objetivo de atrair e reter os talentos.

A última tipologia mencionada por Freitas (1991) é a de Donnelly. Para este autor cultura organizacional tem uma forte relação com planejamento e a influência da liderança é algo fundamental. Para o autor haveriam três tipos de cultura organizacional:

1. Cultura Excelente – muito planejada; a organização e as pessoas tem claramente a missão da empresa; a comunicação flui perfeitamente, sabendo todos para onde se vai e o que se espera; existe um forte sentimento de equipe.
2. Cultura *Fuzzy* (Vaga/Indistinta) – não definição de rumo; muito encontrada em organizações cuja liderança muda constantemente; não se inova.
3. Cultura *Awful* (Horrível) – crises constantes; as pessoas apenas “apagam incêndios”; clima desagradável; geralmente conduzidas por proprietários ou famílias que sabem o que é certo para todos, todos os dias.

A próxima seção será dedicada a uma revisão da literatura organizacional existente sobre o tema cultura de uma empresa familiar. O objetivo é encontrar o que de especial existe neste tipo de empresa.

3.3. Especificidades da Cultura de uma Empresa Familiar

A importância e o volume dos negócios de empresas familiares fez com que alguns autores comesçassem, nas últimas décadas, a pesquisar e desenvolver modelos especiais para o gerenciamento destas. Sem dúvida que existem algumas características peculiares relevantes para que os gestores das companhias familiares as façam prosperar, esta seção dedica-se a investigação destas características.

A primeira característica, que é consensualmente fundamental para o sucesso destas empresas, é o planejamento do futuro, ou seja, a elaboração de um plano de sucessão da administração e da propriedade. Os grandes e principais problemas das empresas familiares surgem com o decorrer do tempo.

Da mesma forma que temos gigantes familiares e mais da metade do PIB americano nas mãos de famílias gestoras, o percentual destas empresas que não sobrevivem a terceira geração é assustador. Normalmente, o fundador constrói todo o negócio e as duas gerações seguintes o destroem.

Na maioria dos casos, não é apenas o fato de serem pequenas e não terem acesso ao capital financeiro ou a falta de habilidades e competências gerenciais que fazem com que estas empresas não tenham vida longa, mas, em grande monta, é a própria família que leva a empresa à bancarrota.

As empresas, de um modo geral, não nascem familiares, mas surgem da vontade de independência e espírito empreendedor de seu fundador. Ou seja, o fundador, em um primeiro momento, não vê a empresa como ativo da família, mas como seu ativo pessoal. Faltam, principalmente, ferramentas gerenciais de planejamento e análise que auxiliem os membros da família a entender suas demandas e as demandas de seu negócio.

John Ward (1997) desenvolveu uma série de diretrizes que auxiliam os gestores das empresas familiares a analisarem e formularem um plano de sucessão bem feito. Primeiramente, o autor elenca quais seriam os “*Princípios e Passos Para a Sucessão Familiar*”, conforme abaixo:

- “A sucessão é um processo não uma ato isolado. Quando é feita acertadamente, quase ninguém se dá conta dela.
- É difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão mas o melhor é melhor não protelá-las.

- *Nenhum plano de sucessão é seguro se o fundador não tem garantia de seu futuro econômico.*
- *Ao pensar no sucessor, sua participação na empresa familiar, deve ser um gesto voluntário não uma obrigação.*
- *Na maioria dos casos uma vasta experiência em outras empresas é um requisito essencial para uma carreira de sucesso na empresa familiar. Portanto, é preciso estimular os descendentes neste sentido.*
- *Um sólido planejamento da sucessão contribui para aumentar o valor da empresa.*
- *Antes de se retirar os proprietários necessitam de no mínimo 5 anos para começar a cultivar atividades pessoais que lhes despertem interesse.*
- *No geral, a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário.*
- *Na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.”*

Ward (1997) divide então o planejamento em cinco subplanos diferentes. Cada subplano foca um aspecto do Plano de Sucessão. O autor ressalta a relevância e o tipo de conteúdo de cada um deles, visando assegurar o sucesso do processo, da seguinte forma:

1.) “Plano para a participação familiar na empresa

- *Instrui a família em relação ao negócio e seus requisitos.*
- *Estimula a valorização da iniciativa empresarial, da economia e de assumir riscos e enfatiza a importância para família do sucesso da empresa.*
- *Estimula o interesse da família pelo futuro do negócio.*
- *Desenvolve os futuros líderes da família.*
- *Muda a liderança familiar da geração atual para a seguinte.*

2.) Plano estratégico para a empresa

- *Presta atenção ao atual desenvolvimento da empresa, visualiza para onde se encaminha e como se fará para chegar lá.*
- *Identifica os preceitos fundamentais do negócio, discute-os e supervisiona sua colocação em prática.*

- *Identifica os valores básicos que impulsionam os donos e ou diretores com influência sob o andamento do negócio.*

3.) Plano estratégico para a família

- *Expressa a intenção da família de passar o negócio a próxima geração.*
- *Desenvolve uma visão conjunta da maneira pela qual a família e a empresa hão de colaborar.*
- *Propõe forma de restabelecer a futura cooperação e a liderança familiar.*
- *Identifica os objetivos exigidos para o cumprimento do plano.*

4.) Plano de divisão patrimonial

- *Proporciona uma renda vitalícia assegurada ao dono e seu cônjuge.*
- *Resolve a questão de quem participará do patrimônio da empresa e de sua capitalização.*
- *Estipula quem controlará a tomada de decisões relacionadas ao negócio.*
- *Proporciona novas oportunidades e desafios aos que se retiram.*

5.) Plano para desenvolvimento da liderança na sucessão

- *Prepara o sucessor ou uma equipe de diretores familiares para assumir a liderança do negócio.*
- *Assegura que os sucessores se capacitem para levar adiante e revitalizar a estratégia da empresa.*
- *Oferece aos sucessores oportunidades de contribuir significativamente na empresa e de obter o correspondente reconhecimento.*
- *Avalia o desempenho dos sucessores.”*

Por fim, cabe destacar as dez etapas para um Plano de Sucessão eficaz desenvolvido por Ward (1992):

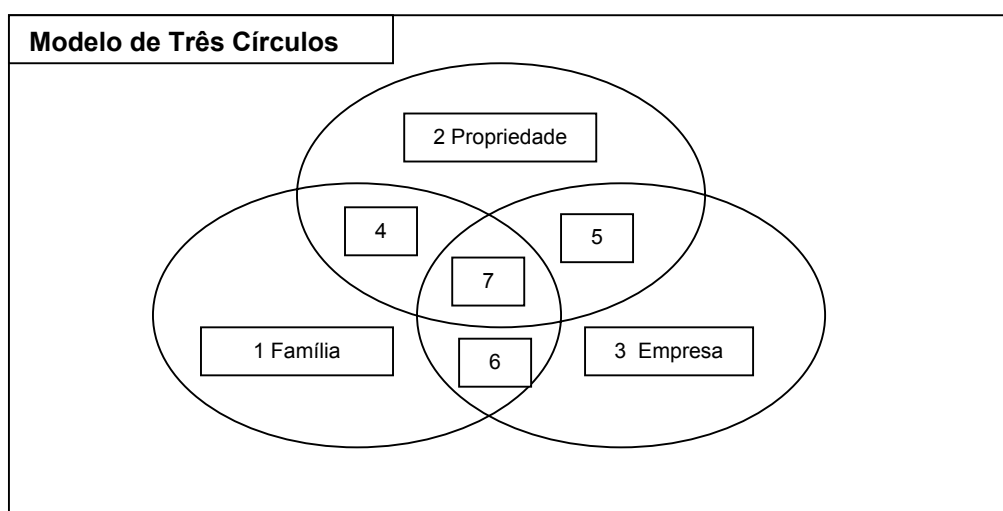
1. *“Estabelecer a política que regerá a participação da família.*
2. *Oferecer uma excelente experiência trabalhista e nenhuma expectativa de sucessão.*
3. *Buscar, antes de tudo, a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar.*
4. *Elaborar um plano de desenvolvimento para os líderes.*

5. *Ter um conselho de administração ativo que inclua membros do conselho familiar e assessores externos experientes.*
6. *Especificar o plano estratégico da empresa.*
7. *Financiar a segurança econômica dos pais.*
8. *Definir o processo de seleção do sucessor ou sucessores.*
9. *Outorgar os devidos poderes à equipe encarregada da transição.*
10. *Realizar a transferência do controle sob a propriedade.”*

Outra característica peculiar, que é uma fonte geradora de problemas para a administração da empresa, é o complexo relacionamento entre os parentes, envolvidos diretamente ou não na administração da empresa, que surge do misto de família e negócio. A confusão entre problemas domésticos e desafios do negócio trazem prejuízos diretos para os *stakeholders* das empresas familiares.

John Davis (1997) desenvolveu na década de 70 o “*Modelo de Três Círculos*”, que consiste na visualização de três subsistemas independentes que são intimamente relacionados nas empresas familiares: negócio, família e estrutura de propriedade. Este modelo permite identificar as fontes de conflitos e anseios de cada membro dos subsistemas, ajudando a ilustrar a natureza das empresas familiares.

Figura 4 – Modelo de Três Círculos

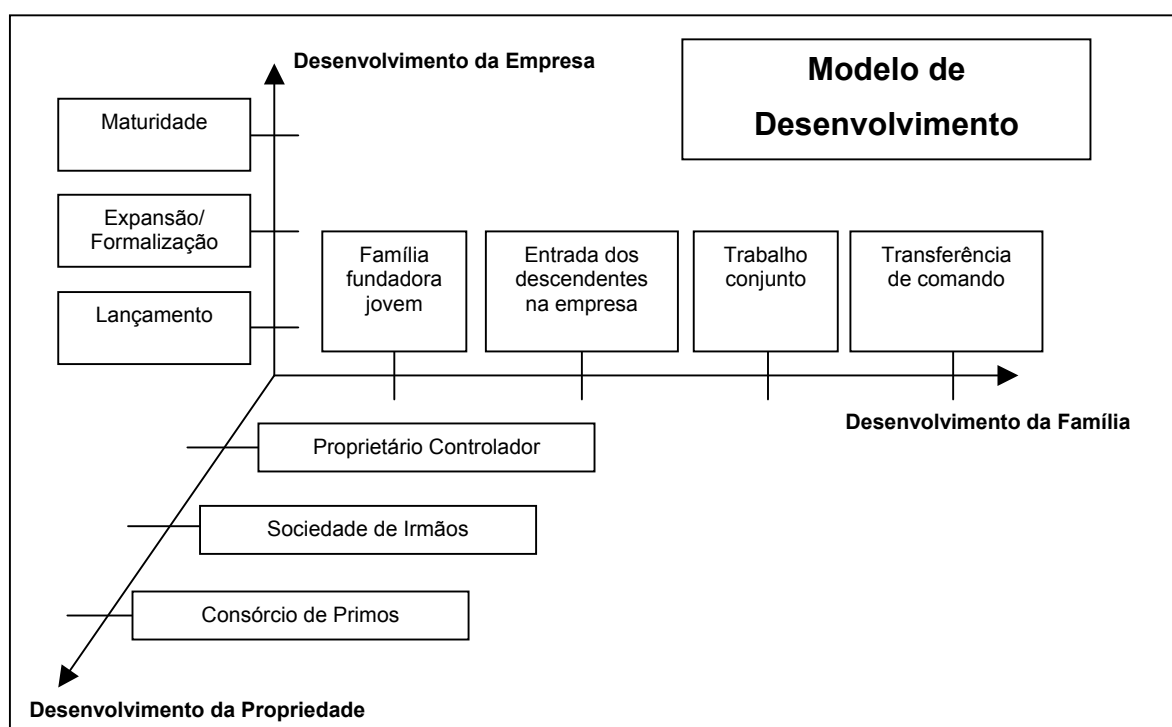


Fonte: DAVIS, J., GERSICK, K., HAMPTON, M., LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycle of Family Business.** HBS Press Book, 1997.

Compreender as complexas interações (áreas 4, 5, 6 e 7 do modelo) destes três subsistemas permite analisar mais focadamente os problemas de uma empresa familiar e suas causas.

Posteriormente este modelo evoluiu, incluindo a variável tempo, principalmente devido a problemática relativa ao desenvolvimento do plano de sucessão já mencionada. O novo modelo, intitulado “*Modelo de Desenvolvimento*”, projeta ao longo do tempo o desenvolvimento dos três fatores (negócio, estrutura de propriedade e família), conforme ilustrado abaixo:

Figura 5 – Modelo de Desenvolvimento



Fonte: HSM Management – **Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade**. Nov-Dez. 2003.

Os momentos de transição entre um estágio e outro, em cada um dos três eixos, são os mais delicados, desafiadores e que requerem uma atenção maior dos gestores da empresa. Há um nível de incerteza perturbador neste períodos, gerando insegurança e ansiedade na organização.

A forma como estes períodos de transição e mudança na organização são gerenciados é essencial para o sucesso de longo prazo da organização, conforme já destacado nos planos de sucessão. Tais mudanças requerem esforços diferentes

daqueles utilizados no período de estabilidade e crescimento do negócio, dado que são atividades de caráter estratégico e não tático-operacional.

Uma das dimensões que mais geram problemas é o eixo do Desenvolvimento da Propriedade. São identificadas três tipos de transição entre as 3 etapas do processo:

- 1.) **transição recicladora:** *mudam as pessoas, mas mantém-se a mesma estrutura básica da propriedade:*
 - a. *de proprietário controlador para proprietário controlador.*
 - b. *de sociedade de irmãos para sociedade de irmãos.*
 - c. *de consórcio de primos para consórcio de primos.*
- 2.) **Involutiva:** *mudança para estrutura menos complexa:*
 - a. *de sociedade de irmãos para proprietário controlador.*
 - b. *de consórcio de primos para sociedade de irmãos.*
 - c. *de consórcio de primos para proprietário controlador.*
- 3.) **Evolutiva:** *mudança para estrutura mais complexa:*
 - a. *de proprietário controlador para sociedade de irmãos.*
 - b. *de proprietário controlador para consórcio de primos.*
 - c. *de sociedade de irmãos para consórcio de primos.*

Cada período de transição é composto de seis estágios, antes de seu acontecimento e visando a consolidação da transição:

- 1) *acúmulo de pressões pró-desenvolvimento*
- 2) *detonador*
- 3) *desprendimento*
- 4) *avaliação de alternativas*
- 5) *escolha*
- 6) *compromisso com a nova estrutura*

Os líderes da organização precisam enxergar nestes períodos de mudança uma oportunidade de desenvolvimento para seu empreendimento, mesmo que, por outro lado, saibam que esta não será garantia de melhoria. Esta transição tem que ser realizada de forma planejada e segura, para que não se torne uma ameaça a saúde da empresa.

Deve se evitar ao máximo as pressões para mudanças repentinas e prematuras, porque, mais do que as empresas profissionalizadas, as empresas familiares sofrem com mudanças bruscas. Tal fato é realidade, pois estas crescem

amarradas as tradições de seus fundadores, que, de um modo geral, valorizam a estabilidade, lealdade, sendo muitas vezes paternalistas. Os sucessores temem desafiar as tradições e paradigmas de seus antepassados e mudar radicalmente o destino da companhia.

Em suma, podemos destacar as seguintes características, problemas e desafios particulares (ou que são potencializados pelo fato da empresa ser familiar):

- Necessidade de desenvolver um Plano de Sucessão, seja da administração do negócio ou da propriedade (incluindo o planejamento detalhado da aposentadoria da gestão vigente);
- Gerenciamento das relações entre Família, Negócio e Propriedade;
- Gerenciamento da Mudança, principalmente nos períodos de transição da administração e da propriedade;
- Empregar ou não integrantes da família e realização, se necessário, de uma seleção tão rigorosa quanto de qualquer outro funcionário;
- Processo decisório relativo a expandir ou não a empresa;
- Necessidade de optar por profissionalizar parte ou toda a gestão;
- Educação e desenvolvimento gerencial dos membros da família;
- Influência dos valores, crenças e princípios do fundador na administração da empresa;
- Comunicação dos membros da família entre si e com os gestores da empresa.

Algumas destas características não geram apenas problemas e *stress* organizacional e familiar. Podem-se destacar alguns pontos positivos oriundos das especificidades de uma organização familiar, como por exemplo:

- Interação e fortalecimento dos laços familiares;
- Desenvolvimento de líderes na família;
- Sentimento de participação, unidade, orgulho e identidade na empresa;
- Confiança para desenvolver novas habilidades e negócios;
- Motivação para o desenvolvimento de planos familiares maiores;
- Oportunidade de crescimento pessoal e profissional para os membros da família, bem como realização da importância da economia e da tomada de riscos.

Uma pesquisa da revista *Family Business*, com as 102 empresas americanas mais antigas, revelou algumas características e opções interessantes de empresas que conquistaram o sucesso de progredir e manter-se ao longo de diversas gerações:

- A maioria não negocia ações em bolsa de valores (apenas 3 das 102 - a Corning, a Anheuser-Busch e a R.R. Donnelley).
- Manutenção de uma estrutura pequena (quase 50% das companhias empregam menos de 15 pessoas e somente 7 classificam-se como empresas de grande porte)
- Em geral, se localizam fora dos grandes centros urbanos (somente 7 das 50 primeiras localizam em grandes centros).

Peter Drucker (1995) lista três regras essenciais para que as empresas familiares prosperem:

1. *“Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto qualquer outro colaborador não pertencente a família e que se esforcem no mínimo tanto quanto este. Se o quadro de funcionários incluir um filho ou sobrinho medíocre ou improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela Companhia.*
2. *Independentemente de quantos membros da família atuem na gestão da empresa e da capacidade de cada um destes profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado seja ocupado por alguém de fora do grupo família.*
3. *Com a única exceção das empresas familiares muito pequenas o resto necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculos de sangue nos cargos essenciais.”*

Um pouco mais radicalmente, Drucker (1995) afirma que *“existe somente uma solução: confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença à família nem à empresa.”*

John Davis (1997) recomenda a criação e manutenção de um conselho familiar, que consiste em um organismo no qual alguns membros da família representam os interesses do grupo.

A origem destes conselhos é uma tradição de empresas européias de várias gerações e, em geral, não há regras definidas sobre quais seriam seus integrantes e

como selecioná-los. O grupo informa-se sobre a evolução da empresa, expressa necessidades do conjunto familiar e busca formas de resolver problemas internos, evitando que sejam transferidos para a administração do negócio.

O conselho familiar é responsável ainda pelo desenvolvimento de políticas que enfoquem os interesses de longo prazo da família, submetendo as mesmas a apreciação da diretora.

Uma ferramenta que facilita o sucesso da atuação do conselho é a elaboração de um plano familiar, para o qual Davis (1997) distingue quatro partes: construção da história da família, uma visão conjunta de futuro, elaboração e declaração da missão e um plano de ação de caráter tático.

Vidigal elenca, em seu site (www.acvidigal.com.br), alguns fatores essenciais para o sucesso da empresa:

- *“Criação de um Conselho de Família.*
- *Estabelecimento de um Acordo de Família.*
- *Ter regras para o acesso dos jovens da família à empresa.*
- *Ter um plano de treinamento para fazer dos jovens da família bons profissionais.*
- *Estabelecimento de regras para a sucessão no comando.*
- *Estabelecimento de um plano de aposentadoria do presidente para permitir a renovação no comando.*
- *Criação de um Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.”*

Uma pesquisa elaborada por John Ward, com mais de 200 empresas familiares, identificou três práticas adotadas pelos negócios mais saudáveis:

1. Poda da árvore familiar – dura limitação e rigor na seleção de parentes para trabalhar na empresa;
2. Regeneração da estratégia empresarial – efetivo gerenciamento da mudança do ponto de vista estratégico;
3. Regeneração da liderança – efetivo gerenciamento da mudança do ponto de vista de sucessão.

Ward (1997) argumenta ainda que a prosperidade de um negócio familiar se baseia em um efetivo planejamento, que oriente aos gestores deste a pensar em seus desafios futuros, mas que, fundamentalmente, se baseiem, principalmente, em três premissas:

1. *“A maioria das empresas atravessa ciclo de vida evolutivos e previsíveis.*
2. *Pode-se aprender muito com as experiências de outras empresas e famílias.*
3. *A cultura da empresa familiar, sua direção e sua organização tem uma influência muito maior nos lucros da empresa do que qualquer outro fator.”*

3.4. Avaliando Desempenho Organizacional

Sobre avaliação de desempenho de uma organização e sua relação com a cultura organizacional, primeiramente, é necessário compreender se pode ou não ser apurada tal relação. De acordo com Freitas (1991), poucos autores discordam do fato de que cultura organizacional influencia desempenho, a autora menciona algumas razões prováveis para estas discordâncias:

- *“os métodos de pesquisa utilizados podem ser questionados e não aceitos como válidos por esses autores.*
- *assume-se a dificuldade de se isolar as variáveis culturais das demais que influem no desempenho organizacional.*
- *as diversas perspectivas e, conseqüentemente, a dificuldade de consenso sobre questões conceituais fazem prevalecer a visão seletiva sobre a pesquisa a ser considerada como válida ou não.*
- *Em se tratando de instrumento de pressão ideológica, tenta-se suavizar os impactos da cultura, transformando-a em algo neutro do ponto de vista dos resultados da organização.”*

Contudo, apesar destas questões e críticas de alguns autores, a grande parte dos pesquisadores inclina-se a aceitar o fato de que cultura organizacional impacta no desempenho e que é válido pesquisar tal relação. Esta será a perspectiva deste trabalho.

Superada esta questão, a primeira pergunta cuja resposta é necessária para continuar a análise da performance (ou desempenho) de uma companhia é: o que é performance ?

Barney (1996) define avaliação de performance como algo que possibilite comparar o valor que a organização gera utilizando seus ativos com o valor que os proprietários destes ativos esperam obter. O autor menciona ainda que existem diversas formas de mensurar performance e pouco consenso sobre qual é a melhor, pois não existe forma sem falhas e que o melhor caminho, do ponto de vista estratégico, seria cercar por diversas perspectivas.

Barney (1996) explicita ainda quatro formas de mensurar desempenho, admitindo que esta lista não é exaustiva. A primeira delas é a sobrevivência da firma, ou seja, o próprio fato da firma continuar as suas operações é um sinal de

que ela gera algum valor econômico para seus proprietários. Esta medida apesar de ser aparentemente fácil de ser utilizada, tem limitações do tipo: quando uma firma de fato deixa de existir ?

A segunda forma que Barney (1996) menciona são as medidas contábeis de desempenho. Estas medidas assumem normalmente a forma de índices e o autor subdivide em: índices de lucratividade (ROA, ROE, Margem, Lucro por ação etc.), índices de liquidez, índices de alavancagem e índices de atividade (rotatividade de inventário, rotatividade de contas a receber etc.).

Estes índices, apesar de demonstrar fácil e rapidamente o resultado financeiro da empresa, podem ser manipulados pelos gerentes através das escolhas dos métodos contábeis, além de serem focados no curto prazo e de não mensurarem os ativos intangíveis da companhia (talento humano, diferenciação estratégica, valor da marca etc.).

O terceiro modo de mensurar desempenho mencionado pelo autor é a visão múltipla dos *stakeholders* de performance. Ou seja, apurar a satisfação dos clientes, acionistas e financiadores, funcionários, gestores e executivos, fornecedores, parceiros e a sociedade de um modo geral. A dificuldade aparente é o método de aferição e a dificuldade de efetuar tal pesquisa com certa frequência.

Por fim, Barney (1996) menciona uma medida de valor presente da empresa como uma das medidas de performance. Esta mensuração apura o valor atual de todos os ganhos futuros esperados da empresa. Neste caso, a determinação de alguns parâmetros da fórmula, bem como o modo de estimar os ganhos futuros, tornam a forma de mensuração não tão precisa e com um certo grau de dificuldade para calculá-la.

Do ponto de vista financeiro, temos, além dos índices mencionados, diversas formas de mensuração e avaliação de performance comentadas por Barney (1996), como o q de Tobin, o próprio mercado de ações, índice de Sharp etc.. Contudo, outros fatores de performance não foram mencionados, como, por exemplo, desempenho operacional, que consiste na mensuração da qualidade e eficiência na execução das atividades de produção e da cadeia de suprimentos e *market share*, que será descrito mais detalhadamente abaixo.

O *market share* é a participação relativa de mercado de uma companhia, ou seja, do total vendido no mercado, qual o percentual de consumidores que adquirem produtos de uma determinada empresa. Tal índice é de soma

importância do ponto de vista comercial e de marketing. Em mercados competitivos e maduros, esta é uma medida de desempenho acompanhada mensalmente pelos executivos, dado que ilustra se os seus esforços comerciais e de marketing têm sido eficazes.

Uma fraqueza desta medida apontada por alguns autores é que o *market share* poderia ser “comprado”, ou seja, a empresa pode conseguir um bom *market share* as custas de um desempenho financeiro ruim. Em parte esta afirmativa é verdadeira, principalmente se é aceita a suposição de que quanto mais baixo o preço praticado por uma empresa, mais consumidores irão adquirir seus produtos. Contudo, tais estratégias são de curto prazo, pois não se sustentam (uma empresa não pode operar indefinidamente apresentando prejuízos). Logo, a compra de *market share* pode ocorrer no curto prazo e será taticamente transitória.

A Ceras Johnson mensura mensalmente e remunera anualmente seus executivos por três medidas de desempenho: JVM (equivalente ao EVA e desenvolvido pela empresa), ou *Johnson Value Measurement*, que é uma medida de valor adicionado ao negócio; receita bruta, que apura se o valor total vendido tem sido crescente; e *market share*, apurando o crescimento ou declínio do mesmo em todas as suas sete categorias, com base em dados da consultoria Nielsen.

Como a empresa é de capital fechado, visando manter os seus dados financeiros preservados e com base nas medidas comentadas por Barney (1996) apresentadas acima, será assumido que a sobrevivência da Johnson por mais de 100 anos ilustra um bom desempenho e que seu desenvolvimento financeiro e operacional tem sido satisfatório (bem ilustrado pela aquisição global das marcas Baygon e Autan). Então, este trabalho irá focar a perspectiva do mercado de consumo.

Isto é, a mensuração de desempenho utilizada na pesquisa será *market share*, dada a premissa, com base na sua sobrevivência e na expansão de seus negócios, de sucesso financeiro da companhia e que a empresa participa de um mercado maduro e extremamente competitivo, onde a briga por cada ponto percentual de *market share* é acirrada.

O próximo capítulo conta um pouco da história e das estratégias da Ceras Johnson, caracterizando sua cultura e características particulares por se tratar de uma empresa familiar e como tem sido sua performance em termos de *market share*. Por fim, serão analisadas as respostas dos gestores nas entrevistas

realizadas, visando obter a visão do corpo gerencial da empresa com relação ao *link* entre desempenho organizacional e cultura de uma empresa familiar.