

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
FORMAÇÃO DE UMA *JOINT VENTURES***

Cristian Cattete Reis

2011



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
FORMAÇÃO DE UMA *JOINT VENTURES***

CRISTIAN CATTETE REIS

Sob a Orientação da Professora

Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios** no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios.

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2011

R375e Reis, Cristian Cattete, 1980-
Estudo da influência da cultura organizacional na
formação de uma joint ventures / Cristian Cattete
Reis. - 2011.
122 f.

Orientadora: Stella Regina Reis da Costa.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia em Negócios, 2011.

1. Cultura organizacional. 2. Joint ventures. 3.
Sucesso nos negócios. I. Costa, Stella Regina Reis da,
1957-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia em Negócios III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

CRISTIAN CATTETE REIS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios**, no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: ____/____/____

Stella Regina Reis da Costa Dr. UFRRJ
(Orientadora)

José Antonio Assunção Peixoto Dr. CEFET-RJ

Saulo Barbará de Oliveira Dr. UFRRJ

AGRADECIMENTOS

A Deus por toda força, serenidade e oportunidades concedidas ao longo desses dois anos, pela minha família e amigos que foram essenciais em minha jornada.

Aos meus amados pais, Deoclécio Cattete Reis e Maria da Graça Miguel Cattete Reis, que sempre me incentivaram em todas as decisões. Obrigado por todo amor, carinho, cuidado e todos os ensinamentos ao longo de minha vida.

Aos meus irmãos Julien Cattete Reis, Marcelle Cattete Reis e Melissa Cattete Reis pelo incentivo constante.

A minha noiva e melhor amiga Caroline de Cláudio Morais pelo amor, incentivo, carinho, preocupação, paciência e pela dedicação. Sempre serei grato.

A professora Stella Regina Reis da Costa, minha orientadora e engenheira, por todo o apoio e ensinamentos prestados na execução deste trabalho, Obrigado pela confiança, oportunidade, paciência e pela dedicação. Sempre serei grato.

A todos colaboradores da empresa XY, em especial para Gilcemar Paiva e Willian Coelho pelo apoio e dedicação para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro por todos os ensinamentos ao longo destes 2 anos de caminhada.

A todos que passaram por minha vida e ajudaram a escrever minha história, contribuindo para formação de meu caráter e minhas conquistas, chegando onde cheguei.

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Problema da Pesquisa.....	2
1.4 Questão.....	2
1.5 Justificativa do Tema	3
1.6 Estrutura da Dissertação.....	3
2 – REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Cultura.....	5
2.2 Cultura Organizacional	8
2.3 Culturas e Subculturas.....	14
2.4 Cultura Nacional e Regional	16
2.4.1 Formação e Características da Cultura Brasileira	18
2.4.2 Traços da Cultura Brasileira.....	21
2.5 Tipologias Culturais	24
2.6 Cultura e Estratégia	34
2.7 Mudança.....	37
2.8 Fatores Críticos de Sucesso.....	40
2.9 Alianças Estratégicas.....	43
3 – A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	50
3.1 Caracterização da Organização X e seu Ambiente	50
3.2 Caracterização da Organização Y e seu Ambiente	52
3.3 - Perfil do Grupo X	53
3.4 - Perfil do Grupo Y	54
3.5 - Visão e Valores do Grupo X.....	55
3.6 – Valores do Grupo Y	55
3.7 - Características da Empresa XY	57
3.8 – Missão, Visão e Valores da Joint Ventures XY	57

3.9 – Sustentabilidade	59
4 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	65
4.1 Tipo de Pesquisa	67
4.2 Delimitação do Estudo	67
4.3 Coleta de Dados	68
4.4 Elaboração do Questionário	69
4.5 Procedimentos	71
4.6 Análise de Dados.....	71
4.7 Universo e Amostra.....	71
4.8 Participantes	72
5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
5.1 Definição da Cultura Organizacional	76
5.2 Fatores Críticos para o Sucesso de uma <i>Joint Ventures</i>	82
6 – CONCLUSÃO	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO.....	97
APENDICE II.....	99

Lista de Figuras

Figura 1: Relação Cultura/Biologia/Meio Ambiente	7
Figura 2: Níveis da Cultura	11
Figura 3: Um Modelo de Cultura	12
Figura 4: Sistema de Ação Cultural Brasileiro.....	22
Figura 5: Tipologia Cultural de Trompenaars.....	30
Figura 6: Modelo de Cinco Forças de Porter	44
Figura 7: Inversão do Modelo de Porter.....	45
Figura 8: Total de Questionários Respondidos.	74
Figura 9: Percentual de Questionários Respondidos por Área.....	75
Figura 10: Você sabe o que é a empresa XY?.....	76
Figura 11: Os empregados tem ampla liberdade de acesso aos gestores.	77
Figura 12: As necessidades pessoais e o bem estar dos empregados constituem uma preocupação constante da empresa.	78
Figura 13: Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes	79
Figura 14: Os resultados são mais importantes que os meios para alcançá-los	80
Figura 15: Os controles e horários são de grande importância e levados a sério.....	82
Figura 16: A parceria com a empresa Y foi necessária	83
Figura 17: Existe a confiança entre as partes	84
Figura 18: A aliança é prejudicada na resolução de situações de emergência.	85
Figura 19: Ocorre o compartilhamento formal ou informal de informações entre ambas as partes.	86
Figura 20: Existe a predominância de poder por alguma das partes.	87
Figura 21: A perpetuação da aliança é vantajosa para ambas as partes	88
Figura 22: Com a formação da empresa XY muito da história do grupo esta sendo perdida	89

Lista de Quadros

Quadro 1: O que a Cultura Engloba.....	23
Quadro 2: Traços Brasileiros e Características-Chave	31

RESUMO

REIS, Cristian Cattete, **Estudo da Influência da Cultura Organizacional na Formação de Uma *Joint Ventures***. 2010, 121p Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.

A pesquisa aqui proposta tem como objetivo principal fazer um estudo dos fatores críticos de sucesso para a formação de uma *Joint Ventures* sob a luz da cultura organizacional. Para isso utilizou-se o caso de uma empresa de bens de consumo localizada no Rio de Janeiro. A fim de definir a cultura do grupo diversos autores como Schein (2001), Morgan (2009), Trompenaars (1994), Hofstede (1991) entre outros foram visitados. Utilizou-se o instrumento elaborado por Ferreira *et al.* para mapear a cultura da unidade estudada, e seu mapeamento ocorreu através das tipologias culturais de Trompenaars, Hofstede e Handy. Afim de avaliar os fatores críticos de sucesso na formação de uma *Joint Ventures*, utilizou-se o levantamento literário realizado por Junior e Ribeiro (2001), onde estão apontados os principais fatores que asseguram o sucesso das alianças, sendo o comprometimento e a confiança considerados pilares para um relacionamento duradouro. O estudo teve um caráter qualitativo-quantitativo, onde foi constatado que na empresa estudada as características culturais como feminina, orientação ao funcionário e cultura familiar exerceram e exercem forte influência, proporcionaram e proporcionam o sucesso da *Joint Ventures*.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Fatores Críticos de Sucesso e *Joint Ventures*.

ABSTRACT

REIS, Cristian Cattete, **Study of Influence of Organizational Culture in the Formation of a Joint Ventures**. 2010, 121p Dissertation (Professional Master in Management and Business Strategy). Institute of Humanities and Social Sciences. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

Proposed here aims mainly to make a study of critical success factors for the formation of a joint ventures in light of organizational culture. For this we used the case of a consumer goods company located in Rio de Janeiro. In order to define the culture of the group several authors such as Schein (2001), Morgan (2009), Trompenaars (1994), Hofstede (1991) and others were visited. We used the instrument developed by Ferreira et al. to map the culture of the unit studied, and their mapping occurred through the typologies of cultural Trompenaars, Hofstede and Handy. In order to evaluate the critical success factors in the formation of a Joint Ventures, the literary survey conducted by Junior and Ribeiro (2001) was used, which showed the main factors ensuring the success of alliances, commitment and trust being regarded as pillars for a lasting relationship. The study was qualitative-quantitative, where it was found that the company studied feminine culture, employee orientation, and family cultural characteristics had and have a strong influences, established and establishing the success of providing Joint Ventures.

Key-Words: Organizational Culture, Critical Success Factors and Joint Ventures

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O atual cenário econômico mundial se caracteriza com uma grande concorrência onde o avanço da tecnologia torna a disputa por recursos ainda maior. As organizações vêm a cada dia procurando tornar seus processos cada vez mais racionais. Para tal investem expressiva soma em novas tecnologias, pessoas e ferramentas esperando obter assim um diferencial competitivo.

Citando Morgan (2009, p. 43), “as organizações são sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas várias necessidades”. Desta forma, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambiente. Estas hoje se encontram envoltas por uma rede formada por diversas outras organizações e um número ainda maior de pessoas que se alinham com uma finalidade em comum. Compartilham tecnologias, interesses, objetivos e sonhos, de forma a conseguirem sua perpetuação no concorrido mercado.

Nas últimas décadas, muitas corporações se deram conta da influência e da importância que as pessoas exercem em seus sistemas. Perceberam que a cultura de uma organização, que é a forma que esta se comporta, é de grande importância para o seu sucesso e está diretamente ligada às interações entre as pessoas e à estrutura organizacional que norteiam as ações e comportamentos destas em seu dia-a-dia. Sendo assim, cada organização tem sua cultura que difere de outras organizações, mesmo estas pertencendo ao mesmo segmento de mercado.

A mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise de petróleo da OPEP em 1973, bem como a crescente internacionalização de grandes corporações, aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional. De acordo com Schein (2001), a cultura organizacional é de grande importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. O desvendar do papel da cultura na vida organizacional é fundamental quando se deseja torná-la mais eficiente e eficaz.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar como a cultura de uma organização influencia a formação de uma *Joint Ventures*.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. mapear a cultura organizacional da unidade estudada com base nas tipologias culturais mais relevantes sustentadas na teoria;
2. realizar uma compilação dos principais conceitos e tipologias de Cultura a fim de dar sustentação teórica na análise do trabalho de campo;
3. apontar os principais Fatores Críticos de Sucesso para a formação e o sucesso de uma *Joint Ventures*.

1.3 Problema da Pesquisa

Supõe-se que a formação de uma *Joint Ventures* vem esbarrando em fatores culturais para obter o sucesso em suas operações e estratégias. Sendo assim, busca-se neste estudo um entendimento de como a cultura de uma organização influencia nesse processo, podendo esta se configurar, de acordo com autores como Morgan (2009) e Schein (2001), em uma vantagem competitiva.

1.4 Questão

Como a cultura de uma organização influencia na formação de uma *Joint Ventures* entre uma empresa multinacional de origem holandesa e outra de origem brasileira instalada na cidade do Rio de Janeiro?

1.5 Justificativa do Tema

As organizações não existem sem que hajam interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e concorrentes, estando presentes das mais diversas formas e por toda organização. Sendo assim as organizações são instituições sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura (CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 4)

Inúmeros estudiosos de diversas áreas produzem uma gama variada de conhecimento e informações a respeito das organizações e suas transformações. Estes passaram a envolver cada vez mais elementos ligados a outras áreas do saber, a cada dia ficando mais evidente esta inter-relação.

De acordo com Carvalho e Ronchi (2005, p. 5), neste âmbito, das transformações e mudanças no ambiente organizacional, percebe-se uma fragmentação de valores e crenças que criam um cenário que apresenta impactos em todos os níveis, seja no individual, ou no coletivo das organizações, causando ampla transformação na sociedade. Sendo assim, a mudança organizacional envolve a estruturação de novos compromissos que permeia valores e crenças compartilhados. Motta (*apud* Carvalho e Ronchi, 2005, p. 5) assevera que “uma proposta de mudança jamais escapa de perguntas sobre os valores da boa gestão e as formas de alcançá-la...”

Neste cenário de constantes mudanças e transformações vem se configurando, como de grande importância para as organizações, o profundo entendimento de sua cultura, utilizando-a como um pilar para o sucesso no planejamento, elaboração e execução de novas ferramentas e estratégias.

1.6 Estrutura da Dissertação

O estudo foi estruturado em 6 capítulos, cada qual com um objetivo específico, estando todos alinhados com o objetivo principal deste estudo. São estes: capítulo 1: Introdução, capítulo 2: Revisão da Literatura, capítulo 3: A Organização Estudada, capítulo 4: Metodologia da Pesquisa, o capítulo 5: Resultados e Discussão e finalizando o estudo tem-se a Conclusão.

O capítulo 2 Revisão da Literatura, forma o quadro de referencial teórico, utilizado para a elaboração do instrumento de pesquisa.

Já o capítulo 3 procurou recuperar o histórico da organização pesquisada, o momento de sua criação e sua inserção no contexto político e econômico ao longo de sua existência, pois de acordo com Fleury e Ficher (1989, p. 23) este resgate propicia o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos. Ainda de acordo com a autora nesta recuperação histórica é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucesso. Para Fleury e Ficher são nestes momentos que o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário questionados, emergem com maior nitidez.

O capítulo 4 apresenta o método que se utilizou para a coleta de dados, ou seja, os critérios e as formas como o pesquisador procedeu para que os dados fossem coletados e a maneira como estes foram tratados.

O capítulo 5 trás os resultados e discussões obtidas através do tratamento dos dados.

O capítulo 6 revela as conclusões obtidas através de um confronto entre o referencial teórico e os resultados obtidos por meio do tratamento dos dados.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura

Cultura é um conceito originário da antropologia. Laraia (*apud* Carvalho e Ronchi, 2005, p. 7) expressa que o pioneiro no uso do vocábulo *culture* foi Edward Taylor (1832 – 1917) para o qual cultura “é o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. (CARVALHO E RONCHI, 2005, p 7)

Uma contribuição vinda da visão antropológica sobre cultura é a de Kuper (1978) *apud* Carvalho e Ronchi (2005), que aponta para diversas escolas que a interpretam sob aspectos bastante diferenciados:

1. evolucionismo: a argumentação desta escola é a de que a situação da atual cultura é consequência direta da cultura anterior, demonstrando assim que a cultura pode ser evolutiva e dependente das fases vivenciadas anteriormente, acreditando assim na mudança do processo cultural;
2. difusionismo: esta escola generaliza que os aspectos ligados a mudança cultural são provenientes da interação entre as várias culturas que difundem seus artefatos que representam e expressam seus valores e crenças;
3. funcionalismo: a proposta desta escola é considerar a utilidade dos elementos da cultura, identidade e especificando que cada um deles tem uma função que se identifica com os valores e crenças, e que, sem estes elementos, não há possibilidade de eles se sustentarem;
4. configuracionismo: justifica o seu entendimento sobre a cultura como uma rede ampla de significados que determinam a estrutura real da mesma, apontando interdependência entre os demais elementos que eles são derivados;
5. estruturalismo: interpreta a cultura de um modo sistêmico, considerando as interações como o meio através de uma estrutura de trocas entre indivíduos, grupos e a própria sociedade.

Outra contribuição antropológica é a de Tavares (1991) que em sua obra “Cultura Organizacional Uma Abordagem Antropológica da Mudança” enumera alguns conceitos melhor aceitos entre os antropólogos. São estes:

1. a cultura é parte da biologia do homem;
2. a biologia da espécie humana é produto da cultura;
3. a cultura não é transmitida geneticamente, mas socialmente através da aprendizagem;
4. a capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;
5. a cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução;
6. a cultura é socialmente produzida: embora os indivíduos sejam os portadores de cultura, tal comportamento só é possível num processo conjunto, coletivo;
7. a interação com o meio ambiente, na espécie humana, é feita através do aparato cultural.

Para a autora, a sobrevivência e evolução de nossa espécie é melhor compreendida quando pressupomos um processo conjunto de transformações da cultura/biologia/meio ambiente. Através do comportamento cultural, a espécie relaciona-se com o meio ambiente, e nessa ação modifica sua biologia, sua cultura e o próprio ambiente. (TAVARES, 1991) Esta relação pode ser vista na figura 1 a seguir.

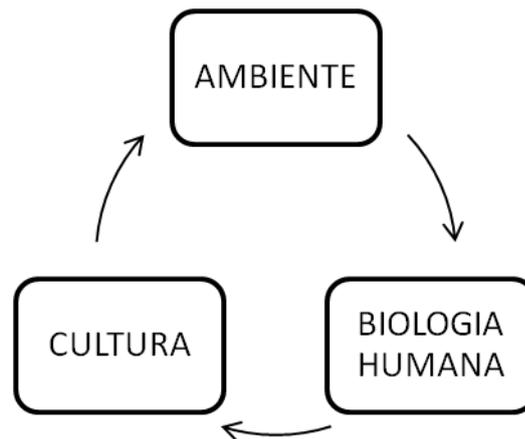


Figura 1: Relação Cultura/Biologia/Meio Ambiente
Fonte: Tavares (1991, p. 46)

Percebe-se através das contribuições de Kuper (1978) *apud* Carvalho e Ronchi e Tavares (1991) que a interpretação dada pela antropologia para a cultura indica que os pressupostos e artefatos formam um conjunto de simbologia que deve ser partilhado pelos seus membros.

A palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo também habitualmente utilizada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes padrões de desenvolvimento social. (MORGAN, 1995)

Cultura é aprendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. É somente a partir do conhecimento dessa sociedade que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos. O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo. (MACEDO *apud* LEITE, 2006)

2.2 Cultura Organizacional

As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões de cultura e subcultura. (MORGAN, 2009, p.125)

A cultura teve sua descoberta em administração nos anos 80, devido ao sucesso das corporações japonesas. Tais corporações pareciam fazer as coisas de maneira diferente das americanas e, ao mesmo tempo, imitando a tecnologia dos Estados Unidos. Todos os dedos apontavam para a cultura japonesa e, em especial para como esta havia se manifestado nas grades corporações daquele país. (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 194)

A seguir uma lista extensa de definições de diversos autores contendo variadas abordagens servirá como pano de fundo para um maior entendimento do tema e elaboração do instrumento de pesquisa.

Katz e Kahn (1976) *apud* Carvalho e Ronchi (2005, p. 14) acreditam que “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. Para estes autores a cultura é originada tanto nas normas e valores da organização formal como na sua reinterpretação pela organização informal.

Para Schein (2001, p. 35), um dos principais autores do tema, a cultura é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

A organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar características que são identificáveis, como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura. O processo de transformação de uma organização em uma cultura é processual. Uma empresa ou uma organização, não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo numa cultura (TAVARES, 1991, p.58).

O modo básico, ou método de operação fundamental, escolhido por uma organização estabelece e rapidamente se torna equivalente à cultura desta organização.

Cultura é importante pela consistência que esta dá as organizações e seu pessoal, provê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades, estabelece o padrão de como as pessoas e funções se relacionam, e ainda limita a estratégia. (SCHNEIDER, 1996 *apud* Carvalho e Ronchi, 2005, p. 15)

A cultura comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade à qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente. Assim a cultura não fica restrita a aspectos subjetivos do ser, mais abrange quaisquer atividades humanas, seja cognitiva, afetivas, sensoriais ou motoras. “Não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias porque, embora pensadas, as idéias são sobretudo vividas e praticadas”. (Srouf, 1998 *apud* Carvalho e Ronchi, 2005, p. 14). Srouf diz ainda que “nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.”

“A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização.” Apresenta duas funções decisivas, uma de integrar, de modo que haja relacionamentos entre membros, e a outra, que ajuda a organização a se adaptar ao ambiente externo. (DAFT, 2002 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 29)

Outra contribuição de Schein é a que o autor dá a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. (SCHEIN, 2001)

Corroborando com Schein, Tavares (1981, p. 29), afirma que uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo, e a sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento. Essas ações são executadas, testadas e avaliadas, e então retidas e transmitidas socialmente, como o modo apropriado de lidar com os problemas de ajustamento externo e de relacionamento interno (bem como de pensar e de sentir a

respeito do mundo organizacional). Esse processo é também estruturado socialmente, tendo alguns membros da organização, um papel de maior relevância na interpretação da realidade, na criação de modelos e na definição de cursos de ação. Segundo a autora possuem papel fundamental o fundador ou fundadores da organização, seus posteriores revitalizadores e “heróis” nesse processo.

Outra contribuição seguindo a mesma linha antropológica é a de Fleury e Fischer (1989, p. 39), onde afirmam que na fase inicial de uma empresa o fundador, indivíduo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco a sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lentamente e gradativamente se impondo, como valores e crenças.

Trompenaars (1994), Morgan (2009), Pettigrew (1996) (*apud* Carvalho e Ronchi, 2005), Schein (2001), compartilham da mesma visão de cultura organizacional, onde para estes, esta ocorre em níveis. Para Schein a essência da cultura de uma organização se torna clara à medida que se tenta compreendê-la mais a fundo, resgatando o histórico da organização. O autor ressalta que um grande perigo ao se tentar entender a cultura é a tendência de supersimplificá-la, ou seja, dizer que a cultura é apenas “o jeito que fazemos as coisas por aqui”, “os ritos e rituais da empresa”, “o clima da empresa”, “nossos valores básicos” e por aí vai. Concluindo diz ainda que todos esses aspectos são manifestações de cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível em que ela importa.

Sendo assim, Schein propõem 3 níveis em que a cultura acontece: o nível dos artefatos, o mais fácil de observar quando se entra em uma organização sendo “o que se vê, ouve e sente enquanto se esta por lá. O nível dos valores casados, representado pelas primeiras coisas que você aprende a respeito da organização. Neste nível deve-se entender melhor os artefatos, ou seja, entender o porquê a organização faz o que faz. Contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. O terceiro nível é o das certezas tácitas compartilhadas. Neste o autor diz que “a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso.” Sendo importante lembrar

que “resultam de um processo de aprendizado em conjunto”. Os três níveis da cultura propostos por Schein podem ser vistos na figura 2 a seguir.

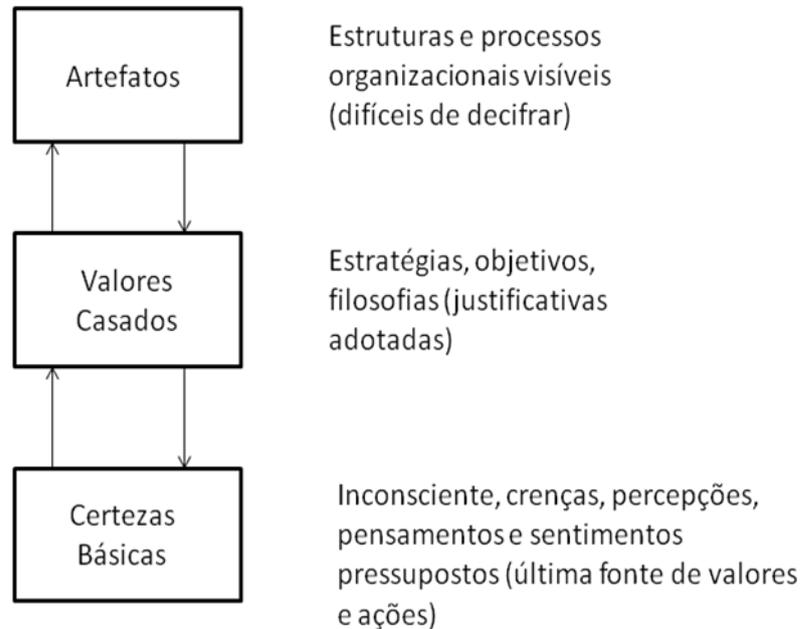


Figura 2: Níveis da Cultura
Fonte: Schein (1985)

Segundo Trompenaars (1994) a “cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola, onde, para entendê-la, você tem que descascá-la, uma de cada vez.” De acordo com o autor, nos níveis mais externos da cebola encontram-se os produtos da cultura, diretamente visíveis. Os níveis de valores e normas são mais profundos, mais internos à “cebola”, e são mais difíceis de identificar. Na figura 3 a seguir pode-se acompanhar o modelo de níveis proposto por Trompenaars.



Figura 3: Um Modelo de Cultura
Fonte: Trompenaars (1994, p.23)

A cultura existe em níveis na organização, onde a parte mais visível da cultura se trata da menor parte da cultura organizacional. (MORGAN, 2009)

“A cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Sendo “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem modos pelos quais sua empresa conduz seus negócios”. Estes pressupostos e crenças são apresentados externamente através das “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”. (PETTIGREW, 1996 *apud* CARVALHO E RONCHI, 2005, p 24)

De acordo com Schein (2001), para se tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deve-se entender o papel da cultura na vida organizacional.

O estudo da cultura de uma organização vem nos últimos anos se apresentando como de vital importância para a obtenção da integração entre os membros de uma organização, sua sobrevivência e crescimento e principalmente para o gerenciamento da mudança. Schein (2001) afirma que a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. Para se ter uma idéia mais realista do que a cultura abrange o autor elaborou um quadro

(Quadro 1 a seguir), onde esboça as áreas em que as ceterzas culturais fazem alguma diferença.

Quadro 1: O que a cultura engloba?

1. *Questão de sobrevivência externa*
Missão: estratégia, objetivos.
Meios: estruturas, sistemas, processos.
Avaliação: sistemas de detecção de erros e correção.

2. *Questão de integração interna*
Linguagem e conceitos comuns.
Identidade e limites do grupo.
Natureza da autoridade e dos relacionamentos.
Alocação de recompensas e status.

3. *Ceterzas profundas*
Relacionamentos humanos com a natureza.
Natureza da realidade e da verdade.
Natureza da natureza humana.
Natureza dos relacionamentos humanos.
Natureza do tempo e do espaço.

Fonte: Schein (1999, p. 48)

Conclui-se então, tomando como base os conceitos de diversos autores como Schein, Pettigrew, Hofstede, Srour, Tavares, Fleury, Trompenaars e Morgan, que cultura organizacional pode ser considerada como um complexo construído a partir de valores, crenças, pressupostos, sentimento, atitudes, influência dos fundadores, histórias, símbolos, costumes, rituais, cerimônias, slogans, mitos, tabus, heróis, normas, critérios de ascensão na carreira, processo de comunicação e processo de socialização de novos membros, roupas e outros elementos particulares inerentes a cada organização. (CARVALHO e RONCHI, 2005)

Outra conclusão pertinente é a de Schein dizendo que “não existe uma cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”.

2.3 Culturas e Subculturas

A influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura tem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas em comum, isto também acontece com grupos e organizações (MORGAN, 2009, p. 125).

Conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado e área geográfica, elas também desenvolvem subculturas em torno de cada base. (SCHEIN, 2001, p. 51)

Reforçando sua afirmação, Schein alerta para a existência de três culturas diferentes em uma mesma organização, sendo estas: cultura dos executivos, cultura dos engenheiros e a cultura dos operários. Estes grupos têm particularidades desenvolvidas a partir da sua base de conhecimento profissional. Schein expressa que se pode tirar vantagens do aparecimento de subculturas, principalmente quando elas surgem do crescimento e amadurecimento. O mesmo autor apresenta o contraponto que esta relacionado às reflexões das funções, produtos e áreas geográficas. Esses limites criados pela subcultura dificultam a comunicação e a integração.

Corroborando com Schein, Morgan afirma que nas organizações, existem frequentemente sistemas e valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Mostra como exemplo as divisões funcionais formadas a partir de diferentes visões de diferentes profissionais, resultando em um conjunto de subculturas profissionais. Fortalece sua afirmação dizendo que outras divisões subculturais dentro de uma organização podem também ser forjadas seguindo diferentes linhas. Por exemplo, grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento com um impacto crucial no funcionamento do dia-a-dia da empresa. (MORGAN, 2009, p 131).

“Divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros das organizações têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas. Por exemplo, envolvendo-se em amizades e outros grupos sociais no trabalho, ou desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar dos organizacionais” (MORGAN, 2009, p. 131).

“Mesmo em organizações que possuem culturas fortes, pode haver diversos conjuntos de subculturas, particularmente dentro de grandes corporações. (DAFT *apud* CARVALHO E RONCHI, 2005, p. 35)

Para Morgan (2009, p. 125) “uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence – *como se esta pessoa estivesse de fora* –, adotando-se, assim, o papel de antropologista. As características de uma cultura que sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como vários rituais da rotina diária. A medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.”

Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional frequentemente fornece descobertas-chave sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem. Todavia, é importante perceber que os líderes formais não têm monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Todavia, outras pessoas são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso de interação social (MORGAN, 2009).

Carvalho e Ronchi concluíram então que subcultura não significa uma cultura inferior, mas sim que ela é uma das partes que colaboram para formar a cultura (CARVALHO e RONCHI, 2005)

2.4 Cultura Nacional e Regional

Esta seção procura demonstrar a importância de se entender a cultura do país e da região que uma organização está atuando. Busca mostrar como esta influencia na cultura de uma organização, pois os atores organizacionais que ali trabalham levam estes traços culturais para o interior das organizações. O entendimento e conhecimento destas culturas podem se transformar em um fator de sucesso em suas operações, planejamentos e estratégias. A seguir encontra-se um elenco de autores que contribuem para um melhor entendimento desta influência cultural.

Quando se considera a cultura de uma sociedade, pode-se afirmar que se trata da estruturação e organização das suas idéias, dos seus padrões de comportamentos aceitos, das inovações impetradas nesta sociedade. Certamente, não é simplesmente a soma do conhecimento individual de cada um dos seus membros, e sim um resultado das experiências, artefatos, documentos, histórias, regras, leis e tabus da coletividade (MELLO *apud* CARVALHO E RONCHI, 2005, p. 33).

As diferenças culturais não existem apenas com respeito a países exóticos ou longínquos (TROMPENAARS, 1994, p. 8).

A cultura, como um conjunto de valores e práticas compartilhadas por determinadas comunidades, não apenas influencia a estrutura e o estilo de gestão, como também impacta todas as relações estabelecidas – seja nos serviços aos clientes, seja nas relações de trabalho (BARROS, 2001)

Um dos fatores mais importantes para diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, seja a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como estudar a cultura das empresas que

operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou culturas – dessa sociedade. (MOTTA E CALDAS, 1997, p. 18)

Quando se considera e estuda a organização como cultura, precisa-se automaticamente entendê-la tal como um fragmento da sociedade na qual ela está inserida (CARVALHO E RONCHI, 2005, p.10).

A globalização dos mercados aumenta a necessidade de padronização no “layout”, sistemas e procedimentos organizacionais, mas as organizações estão sob pressão para se adaptar às características locais do mercado, legislação, regime fiscal, sistema sóciopolítico e sistema cultural, sendo o equilíbrio entre coerência e adaptação essencial para o sucesso da empresa. Esta afirmação mostra que por mais que concentre-se esforços para padronizar as diversas unidades de uma organização, estas irão apresentar subculturas devido a diversos fatores regionais e nacionais. (TROMPENAARS, 1994, p. 3)

Nesta mesma linha, Trompenaars (1994, p. 13) continua dizendo que “independentemente da objetividade e uniformidade que tentamos imprimir às organizações, elas não terão o mesmo significado para as pessoas de culturas diferentes.” Ainda segundo o autor os significados percebidos dependem de determinadas preferências culturais, a serem descritas. Da mesma forma, o significado que as pessoas conferem à organização, o que pensam de sua estrutura, práticas e normas, é definido culturalmente.

Trompenaars ilustra suas afirmações com um exemplo no qual considera empregados que trabalham na mesma empresa, mas que sejam de culturas diferentes, afirma que estes terão diferentes interpretações do significado desta.

Muitas empresas aplicam fórmulas que foram criadas e deram certo em outras culturas. As organizações tentam implantar ferramentas, modelos, metodologias que funcionaram em uma determinada corporação, sem antes realizar um estudo da aplicação destas em sua cultura, ocorrendo assim um real desastre ao invés do sucesso esperado. (TROMPENAARS, 1994)

Corroborando com Trompenaars, Freitas afirma que as organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido no ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar estas estratégias porque

requerem pressupostos e valores muito diferentes daqueles pertencentes a cultura organizacional vigente. Cada vez mais, 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 etc., mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Por sua vez, formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. O autor conclui que nesta linha, se deseja uma mudança efetiva, deve-se centrar nos pressupostos básicos desta cultura organizacional e, por isso, deve-se entender suas origens e raízes.

Segundo Hofstede, “Gestão” é um conceito inventado na Inglaterra e desenvolvido nos Estados Unidos. Há um mito de que o resto do mundo deva, então, seguir as teorias e práticas anglo-saxônicas de gestão. 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. (HOFSTEDE *apud* BARROS, 2003)

Conclui-se então que por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. Como muitos deles pressupõem mudança significativa nas organizações, mexem, por uma reação natural de auto defesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura.

2.4.1 Formação e Características da Cultura Brasileira

O Brasil é um país de grande extensão territorial tendo sua cultura formada por três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra. Essas três raças somadas a outras que vieram para o Brasil em um segundo momento, misturaram-se em proporções diversas dando origem a várias subculturas que podem ser encontradas a nível nacional. (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 16)

Os tupi-guaranis e os tupuias eram os grupos mais importantes. Os primeiros, com uma cultura mais próxima da portuguesa, habitavam o litoral. Os segundos,

considerados mais bárbaros pelos europeus, habitavam o interior. Diferente dos habitantes da América que tinha como alimento principal o milho, os índios brasileiros tinham como alimento principal a mandioca. Sua agricultura era de subsistência e quem trabalhava nela eram mulheres. Os homens eram responsáveis pela caça, pela pesca e pela guerra. (MOTTA e CALDAS, 1997, p.17)

Os portugueses eram um povo de comerciantes e navegadores. Tiveram origens muito diversas, entre as quais os romanos, os bárbaros suevos, os árabes, os berberes e os judeus sefaraditas. Estavam muito acostumados com o contato com os povos diferentes e também com a prática da escravidão. Vieram para o Brasil não para ocupar o território, mas para explorar o pau-brasil. Impuseram aqui seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores. Com freqüência, eram fidalgos decadentes ou simplesmente degradados. Não vinham para cá com mulheres e filhos, mas sozinhos. Por essa razão, casavam-se ou juntavam-se com índias, sendo essas as verdadeiras primeiras mães dos brasileiros, com seus conhecimentos de plantas medicinais, de preparação de alimentos e de utensílios domésticos. (MOTTA e CALDAS, 1997, p.17)

Os negos africanos eram basicamente de dois quadros étnicos e culturais: bantus e sudaneses. Suas culturas eram muito mais próximas da dos portugueses do que as culturas indígenas. Com freqüência, eram muçulmanos e alfabetizados coisa que nem sempre acontecia com os portugueses. Conheciam a mineração do ferro, e a divisão do trabalho entre os sexos era a mais próxima da dos portugueses. (MOTTA e CALDAS, 1997, p.17)

Freitas *in* Motta e Caldas (1997) afirma que, não há como negar que a influência africana sobreviveu no plano ideológico, nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e nos sabores e gostos culinários. Do mesmo modo, apesar de nossos índios terem sofrido degradação moral e virtual disseminação cultural, legaram-nos influências nas relações sexuais e de família, na magia e na mítica. Contudo, Freitas afirma que foi o colonizador português que mais contribuiu para sermos o que somos hoje.

A presença dos imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes) foi de grande importância na região Sudeste, incluindo o Estado de São Paulo, mas especialmente na região Sul, isto é, nos Estados

do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Imigrantes russos, franceses e ingleses existem ou existiram no sul, mas as colônias mais significativas são as de alemães, italianos, poloneses e portugueses das ilhas dos Açores. Isto tudo permite identificar no sul uma cultura de “gringos”, compreendendo os europeus não portugueses, uma cultura de matutos, compreendendo os descendentes de açorianos, uma cultura gaúcha, ligada ao pastoreio, muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina. Ao contrário do estado de São Paulo, a miscigenação parece ser menos a regra nos Estados do Sul, embora isto venha modificando-se consideravelmente. (MOTTA e CALDAS, 1997)

Jorge Amado (*apud* Freitas, 1997) em seu depoimento sobre as populações do Norte e do Sul constatou que o Norte parece muito mais lírico e misterioso, o Sul, mais vertiginoso e progressista. No Centro-Sul o paulista é conhecido por sua descrição e reserva, com uma tendência à ação, ao espírito empreendedor. O mineiro, desconfiado e dissimulado, é visto como prudente e possuidor de grande plasticidade. Seu bom senso nas atitudes moderadas e conciliatórias tornou-se famoso. O carioca, com bom humor que beira e irreverência, tem a imagem de possuidor de um gosto apurado pelo bem-estar e pelos prazeres da vida.

Alceu Valença e Hebert Vianna, através da musicalidade, também fazem menção a grandiosidade e diversidade do Brasil como pode ser percebido neste trecho da canção Mormaço “...Num país tão continente tanta história para contar nas quais se conta o que se sente de onde foge, pr’onde vai nesta vertigem de cores o que falta e o que é demais quais seus mais ricos sabores...”

Esta mistura cultural, particularidade do Brasil, pode também ser vista nas considerações de Freitas (*in* Motta e Caldas (1997) afirmando que por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos etc.), a sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural. Ainda segundo Freitas se somar as diferenças regionais, tem-se a sensação de que o Brasil é um país composto de vários países de culturas próprias.

2.4.2 Traços da Cultura Brasileira

Freitas (*in* Motta e Caldas (1997)), em seu projeto de sumarizar os “traços brasileiros” mais nitidamente influentes no âmbito organizacional definiu cinco traços fundamentais que podem ser vistos no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Traços Brasileiros e Características-chave

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none">- Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais- Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais- Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none">- Sociedade baseada em relações pessoais- Busca de proximidade e afeto nas relações- Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social- Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none">- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventuresiro	<ul style="list-style-type: none">- Mais sonhador do que disciplinado- Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico

Fonte: Freitas (1997)

Barros e Prates (1997), em estudo desenvolvido sobre uma população de empresas e gerentes brasileiros, propõem a existência de um estilo brasileiro de administrar.

Os autores buscaram outro ângulo do tema, compreendendo a cultura organizacional de forma integrada. Significa que, ao pensar em se modelar a cultura brasileira, deve-se levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam.

Outro aspecto em relação à forma de pensar a cultura brasileira está relacionado ao universo representativo, que pode dar legitimidade à especificação dessa cultura. É a forma de agir daqueles que lideram as ações ou daqueles que são liderados nos processos do dia-a-dia que define a cultura de um povo. (BARROS E PRATES *in* MOTTA E CALDAS, 1997)

O modelo proposto pela autora e pelo autor caracteriza-se como um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal), o dos líderes e dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo. A figura 4 auxilia para uma melhor compreensão do modelo.

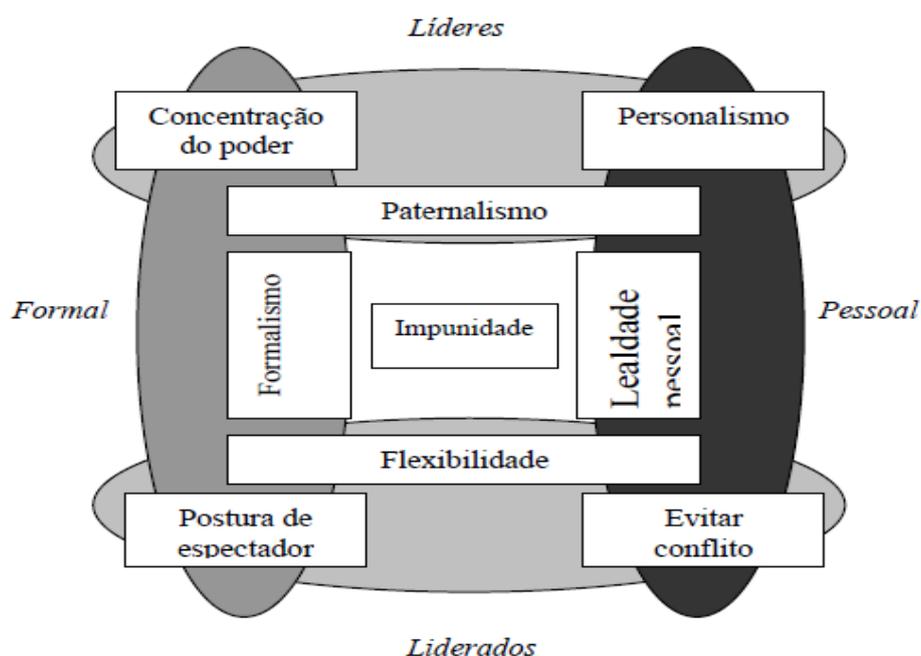


Figura 4: Sistema de Ação Cultural Brasileiro
Fonte: Souza e Bruno (2004)

Subsistema dos líderes

- concentração de poder: a concentração do poder está situada na interseção entre os subsistemas líderes e formal, demonstrando que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder;
- personalismo: o personalismo, situado na interseção entre os subsistemas líderes e pessoa, caracteriza os jogos de interesses realizados entre

subsistemas, isto é, muitas vezes as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo;

- paternalismo: o paternalismo pertence ao subsistema líderes, é a síntese entre a concentração de poder e o personalismo, isto é, o líder adota a postura de “pai” que sabe tudo e age de forma supridora pra com os “seus”.

Subsistema Institucional

- postura de espectador: a postura de espectador, situada entre os subsistemas formal e liderados, demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que de cima virão, transferindo a responsabilidade, tanto por seus sucessos quanto por seus fracassos, aos seus superiores;
- formalismo: o formalismo, situado no subsistema formal, advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder e os liderados agem como se estivessem esperando ordens superiores, estes instituem ordens, normas e controles que tendem a perpetuar a situação. Assim, o formalismo garante a convivência entre os subsistemas líderes e liderados;
- impunidade: é a característica não marcadamente encontrada em um subsistema específico, mas presente em todos, e pode resultar em uma deterioração da estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. Como os liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, ficando os líderes sempre às margens das punições e que a realização não vale a pena, tendem a acomodar-se evitando participar de quaisquer movimentos no sentido de evolução cultural.

Subsistema Pessoal

- lealdade pessoal: é o lado oposto do formalismo, articulando os subsistemas líderes e liderados pelo lado das pessoas. Isto é, no Brasil há uma importante lealdade dos subordinados para com a pessoa do líder, baseada na liderança

carismática. Assim, o indivíduo valoriza mais as necessidades de seu líder do que as necessidades organizacionais;

- evitar conflitos: está presente na interseção entre os subsistemas liderados e pessoal. É tradicional da cultura brasileira que os conflitos seja mediados por um terceiro que mantenha boas relações com ambas as partes. Percebe-se que este traço está marcadamente presente nos liderados e não nos líderes, que temem menos o conflito com os subordinados. Sendo assim o processo é muito mais importante que a realização.

Subsistema Liderados

- flexibilidade: faz a ligação entre subsistema formal e o pessoal, calcada na adaptabilidade e criatividade do povo brasileiro, possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal;

Este modelo proposto pelos autores retrata o caráter brasileiro em traços complexos e muitas vezes paradoxais.

A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explica alguns dos paradoxos de nossa sociedade. Uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica. A forma de operar esse aparentes paradoxos, como explicado neste capítulo, é que faz típica nossa cultura, deixando os observadores externos admirados com nosso jeito de ser.

2.5 Tipologias Culturais

Existe hoje uma variedade de tipos de culturais encontradas nos mais variados estudos como os de Hofstede (*apud* Motta, 1997), Handy 1976 (*apud* Carvalho e Ronchi, 2005), Trompenaars (1994), entre outros. A seguir serão mostrados os três estudos anteriormente relacionados para a análise da cultura nacional e organizacional, contribuindo assim para a definição do tipo de cultura presente na unidade estudada.

Estudos de Geert Hofstede

Hofstede utilizando uma metodologia quantitativa de análise da cultura organizacional fez uma pesquisa em uma grande multinacional, abrangendo a resposta em um questionário de 150 questões em 40 filiais em diferentes países, com o objetivo de descobrir diferenças e semelhanças culturais entre nações (CARVALHO E RONCHI, 2005, p. 55).

Em seu estudo que ficou conhecido como Estudo IBM, Hofstede pôde descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância ao poder, nível em que se evita a incerteza, e masculinidade e feminilidade (MOTTA, 1997)

- distância hierárquica: são medidos os níveis de participação na tomada de decisões e acesso as informações;
- grau de controle da incerteza: é medido o grau de planejamento, formalização e estruturação utilizados para a redução das incertezas;
- grau de individualismos ou coletivismo: os valores são avaliados para entender se preponderam valores individualistas ou coletivistas. Fala-se em individualismo, nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, redes essas nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizado por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos. É o caso que as pessoas esperam que dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.
- características culturais femininas e masculinas: valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos, e ganho financeiro, relações informais e nível de comunicação, considerados valores masculinos.

Após o estudo entre nações Hofstede (*apud* Motta e Caldas, 1997) apresenta um estudo qualitativo-quantitativo entre culturas organizacionais.

Como resultado das pesquisas, o autor encontrou pequenas variações nos valores (aqueles medidos pelas dimensões distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo-coletivismo e masculinidade-feminilidade), mas consideráveis variações nas práticas organizacionais, agrupadas então em seis novos fatores nomeados como dimensões das culturas organizacionais: (CARVALHO E RONCHI, 2005, p.59)

- orientação para o processo *versus* orientação para os resultados: opõe uma preocupação com os meios a uma preocupação com os objetivos. Quando orientadas para processos, as organizações são ambientes que evitam o risco e mantêm elevada estabilidade em seus procedimentos. Quando orientadas para resultados, as organizações buscam desafios, e seus indivíduos são motivados a assumir riscos;
- orientação para o empregado *versus* orientação para o trabalho: quando orientadas para o empregado, as organizações consideram os problemas pessoais destes e assumem responsabilidade sobre o seu bem estar, em um modelo coletivo de gestão. Quando orientadas para o trabalho, as organizações exercem sobre seus empregados pressões para que o trabalho seja realizado, mesmo que custando o bem-estar pessoal ou familiar de seus empregados, em um modelo de gestão individualizado;
- paroquial *versus* profissional: nas organizações paroquiais, a identidade dos empregados deriva grandemente da organização. Os indivíduos sentem que as normas da organização cobrem tanto o seu comportamento no trabalho como no exterior. Quando contrata, além da competência, a empresa considera o meio social e familiar dos empregados. Os empregados não se preocupam muito com o futuro, pois a organização provavelmente o fará. Já nas organizações profissionais, a identidade dos empregados deriva com o tipo de trabalho que realizam. Os membros consideram suas vidas privadas pensando apenas em si próprios. Acreditam que a organização contrata apenas por competência e tendem a pensar no futuro;
- sistema aberto *versus* sistema fechado: nos sistemas abertos, as pessoas estão abertas a novos membros e a pessoas de fora. Qualquer um se

adaptaria à organização em pouco tempo. Nos sistemas fechados, a organização e seus membros são fechados e secretos; poucas pessoas conseguem se adaptar, e mesmo assim em um tempo longo;

- controle fraco *versus* controle apertado: refere-se ao grau de estruturação interna da organização. Nas organizações com controle fraco, os horários nem sempre são respeitados e há frequentes piadas sobre a empresa, que não demonstra muito cuidado com seus custos. Já em organizações com o controle apertado, as pessoas descrevem seu ambiente de trabalho como preocupado com os custos, ligado à pontualidade nas reuniões, e as piadas sobre a empresa são raras;
- normativo *versus* pragmático: esta dimensão lida com o conceito da “orientação ao cliente”. Organizações pragmáticas são orientadas para o mercado, com ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, onde os resultados são mais importantes que os procedimentos. Nas organizações normativas há um cumprimento de normas e regras inviolável. Os procedimentos são mais importantes que os resultados.

Tipologia de Trompenaars

Segundo Trompenaars (1994, p.8) toda cultura se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas. Desta forma o autor sugere que a análise destes problemas seja sob três títulos: os que surgem do nosso relacionamento com as outras pessoas, os que surgem relacionados com a passagem do tempo; e os que se relacionam com o ambiente.

Trompenaars, em seu estudo entre nações, constatou que as soluções apresentadas por diferentes culturas a esses problemas puderam identificar ainda sete dimensões fundamentais da cultura, sendo cinco decorrentes da primeira categoria.

As análises culturais entre nações abordam as seguintes dimensões:

Relacionamento com as Pessoas

- a) universalismo *versus* particularismo – o comportamento universalista tende a ser baseado em regras universais, sem relativização de quaisquer conceitos

ou regras. Já em um sistema particularista, cada situação é vista como única, e desta forma deve ser julgada.

- b) coletivismo *versus* individualismo – em quaisquer grupos sociais existe o conflito entre interesses do indivíduo e do grupo, e a forma como se orientam mais ao “eu” ou mais ao “nós” define o grau de coletivismo de um grupo.
- c) neutro *versus* emocional – nas culturas mais neutras, os sentimentos são reprimidos e controlados, enquanto nas culturas mais emocionais as pessoas demonstram suas emoções, tanto positivas quanto negativas.
- d) difuso *versus* específico – nas culturas específicas, os relacionamentos entre indivíduos são regidos pelos papéis vividos em cada situação. Em culturas difusas, o relacionamento principal se sobrepõe aos demais, de forma que, por exemplo, um subordinado sempre será tratado como subordinado, mesmo que fora do ambiente e horário de trabalho.
- e) conquista *versus* atribuição – algumas culturas conferem *status* a seus membros com base em suas conquistas, enquanto outras simplesmente o atribuem em função de idade, classe, sexo, instrução ou critério que diferencie os indivíduos.

Atitudes em Relação ao Tempo

A forma como as sociedades encaram o **tempo** também difere (grifo do autor). Em algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante. Estas são características das sociedades que encaram o tempo como sequencial, sendo mais importante saber seus planos para o futuro. Outras encaram o tempo como sincrônico, com o passado, presente e futuro inter-relacionados, fazendo com que as idéias sobre o futuro e as memórias do passado moldem as ações no futuro.

Atitudes em Relação ao Ambiente

Trompenaars afirma que uma diferença cultural importante também pode ser encontrada na atitude em relação ao **ambiente** (grifo do autor). Segundo o autor 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

(direcionada internamente). Outras culturas vêem o mundo como mais forte do que os indivíduos. Consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado (direcionada externamente).

O autor sugere o uso de duas dimensões para o estudo de organizações, construindo assim uma tipologia de análise da cultura organizacional.

- a) Igualdade-hierarquia;
- b) Orientações em relação às pessoas *versus* tarefas.

Essas duas dimensões que Trompenaars propôs geram quatro quadrantes, que podem ser vistos abaixo.

- a) cultura familiar – os relacionamentos são próximos e diretos, mas há uma ênfase na hierarquia, tornando esta cultura voltada ao poder exercido pelo líder que pode ser entendido como um “pai” experiente, responsável e bondoso;
- b) cultura Torre Eiffel – trata-se do tipo de organização caracterizada como burocracia formal, com divisões de trabalho, onde cada um é responsável pela execução de seu papel. Há um extremo racionalismo, baseado nos métodos e regras, e a hierarquia está baseada nos cargos, e não nas pessoas;
- c) cultura míssil guiado – neste tipo de organização há mais igualdade entre as pessoas do que nas culturas tipo Torre Eiffel, porém a esta assemelha-se em seu grau de impessoalidade. O racionalismo desta cultura, ao contrário da Torre Eiffel, que enfatiza os cargos, dá grande ênfase aos objetivos estratégicos da organização. Assim, os indivíduos trabalham em grupos, mas sem roteiros nem procedimentos predefinidos, ou seja, devem agir como a situação exigir, contanto que atinjam suas metas;
- d) cultura incubadora – estas organizações moldam-se com o objetivo final de possibilitar a realização pessoal de seus indivíduos, isto é, os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo. Estas organizações são ao mesmo tempo pessoais e igualitárias, isto é, são voltadas para as pessoas, mas todas as pessoas são vistas como “iguais” sem regalias ou preconceitos individuais.

A figura 5 mostra a distribuição dos tipos culturais segundo as duas dimensões, personalidade/impessoalidade e a da igualdade/hierarquia.

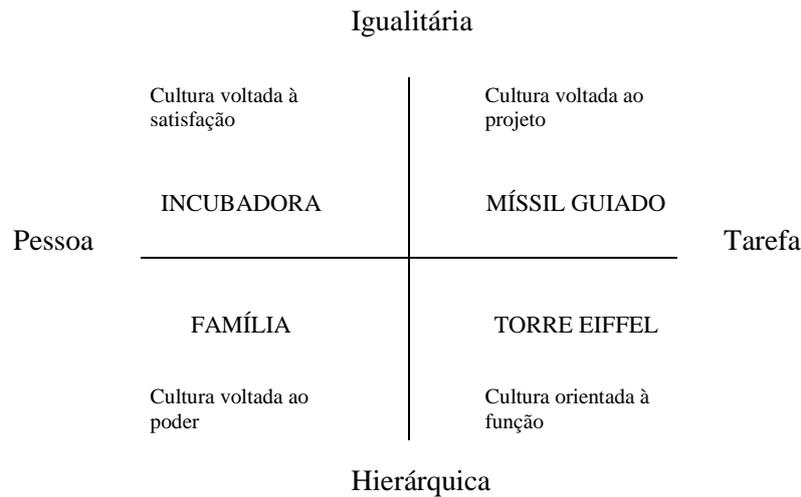


Figura 5: Tipologia Cultural de Trompenaars
Fonte: Trompenaars (1994)

O autor conclui que as características empresariais acima não são excludentes, sendo as empresas bem-sucedidas aquelas que utilizam características de todos os tipos e lutam incessantemente para reconciliá-las.

Tipologia de Handy

Segundo Handy (*apud* Carvalho e Ronchi, 2005), diferente da antiga teoria da administração que tentou impor uma cultura organizacional comum, as teorias administrativas mais modernas, tais como a abordagem sistêmica, tem considerado a combinação entre ambiente, pessoas, sistemas e tarefas. Assim, Handy expõe que a abordagem cultural para descrever as organizações não é um subconjunto da abordagem sistêmica das organizações, mas com ela compartilha a preocupação com as inter-relações entre seus elementos. Desta forma o próprio autor classifica a sua abordagem cultural como similar às abordagens das teorias de contingência.

O autor propõe então a existência de quatro variedades de culturas da organização: a cultura do poder, de papéis, de tarefa e da pessoa.

A Cultura do Poder

Geralmente individualista e focada nos resultados a cultura do poder é encontrada tipicamente em pequenas empresas. Em função disto, muitas vezes sofrem de baixo moral e elevada rotatividade de pessoal, principalmente de gerência intermediária, pois estes se percebem descartáveis no processo.

Estas organizações tipicamente vivem em função de uma fonte de poder central, que toma as decisões mais de forma política do que burocrática, isto é, mais influenciada por fatores como equilíbrio de influência do que por racionalismo lógico.

As dificuldades na sua gestão residem na extrema dependência do indivíduo central, o qual, além de possuir extrema qualidade técnica e política, precisa saber conduzir processos sucessórios e de condução dos indivíduos sob sua subordinação.

A Cultura de Papéis

Frequentemente estereotipada como burocracia, a cultura de papéis apóia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades.

O trabalho e a interação entre as áreas são controladas por procedimentos, como descrições de tarefa, definições de autoridade, regras formais de comunicação e regras formais para soluções de conflitos.

São organizações impessoais, pois mais importa o papel, ou cargo desempenhado, do que o indivíduo que o desempenha, tornando assim a eficiência do sistema dependente mais da racionalidade da alocação do trabalho do que das personalidades dos indivíduos, que tendem a realizar apenas aquilo que a descrição do seu cargo prevê. O poder advém do cargo, e não da pessoa que o ocupa, onde as regras e procedimentos são métodos principais da influência.

São organizações lentas no processo de mudança e devido a sua estabilidade e por ser formalmente programada, oferecem segurança e previsibilidade aos seus indivíduos que podem acomodar-se fazendo o seu trabalho conforme os padrões

estabelecidos e especializar-se na sua função, com caminhos claros de subida ao topo de uma especialidade. Este modelo de promoção profissional padronizado será frustrante para aqueles que buscam desafios, autocontrole ou poder, pois é baseado na capacidade da organização, não na capacidade do indivíduo.

Segundo Handy (apud Carvalho e Ronchi, 2005) “a organização baseada em papéis será encontrada onde as economias de escala são mais importantes do que a flexibilidade, ou quando a perícia e o grau de especialização forem mais importantes do que a inovação ou o custo do produto”.

A Cultura de Tarefas

A cultura baseada na tarefa é orientada para o trabalho ou o projeto. A chamada organização matriz é uma forma estrutural da cultura da tarefa.

Como enfatiza o trabalho, esta cultura busca reunir as pessoas e dotá-las de recursos para que possam realizar um trabalho específico.

Portanto, esta cultura é viável quando se exige da organização flexibilidade e percepção em relação às mudanças no ambiente, situação típica dos mercados competitivos, que apresentam produtos de vida curta e concorrentes ágeis. Neste sentido, diferencia-se bem da organização baseada em papéis, dependendo do momento organizacional. O custo para tal flexibilidade se reflete na especialização, que tende a ser menor.

O poder não reside na pessoa, nem no cargo, mas na perícia, principalmente na capacidade de trabalho em grupo.

O controle nessas organizações é mantido pela alocação de recursos e pessoas a projetos, onde os projetos vitais recebem os melhores recursos e os indivíduos mais capazes.

A Cultura da Pessoa

Para Handy (apud Carvalho e Ronchi, 2005), “nessa cultura, o indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma”.

Em geral estas organizações são formadas por indivíduos que possuem objetivos em comum; assim, a organização não dispõe de outros objetivos que não os próprios objetivos de seus indivíduos.

Handy conclui então que cada organização precisa de uma mistura de culturas, uma diferente cultura para cada atividade, processo ou tarefa de maior importância. Porém o autor ressalta que deve haver consistência interna entre estas subculturas.

Conclui-se então que, Hofstede (*apud* Motta, 1997) e Trompenaars (1994) atribuem um importante papel para a cultura de uma nação, no sentido destas definirem o tipo de cultura predominante em uma organização.

Sob a ótica dos relacionamentos com outras pessoas, Trompenaars define a cultura brasileira como particularista. Os gerentes apresentam também uma tendência ao individualismo, com uma variação neste comportamento dependendo das situações que lhes são apresentadas. Apresenta uma cultura com tendência a difusividade e neutralidade, apresentando ainda a característica de atribuição no que se refere a status. Sendo feita a análise com relação a como uma sociedade encara o tempo, a brasileira apresenta-se como sincrônica. No que tange o relacionamento com a natureza apresenta-se como orientada internamente.

Caracterizada pelos estudos de Hofstede como de grande distância ao poder, a sociedade brasileira ficou ainda definida como coletivista, não se colocando entre as mais coletivistas, resultado este que vai ao encontro aos de Trompenaars. Aparece também como uma das nações onde é maior a busca de evitar as incertezas, encontrando-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão. (MOTTA, 1997)

2.6 Cultura e Estratégia

“A idéia de que não são os produtos que competem no mercado, mas sim sistemas de produção, não é nova.” (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 202).

Esta afirmação de Mintzberg é aplicável a este estudo, pois mostra a importância dos modelos de produção de uma organização e como estes se transformam em uma vantagem competitiva.

Em sua obra *Safári de Estratégia*, o autor propõe dez escolas de pensamento sobre formulação estratégica, sendo umas delas a escola cultural, que tem a formulação estratégica como um processo coletivo. Nesta abordagem enumera algumas ligações entre cultura e estratégia. Sua principal consideração é o fato da cultura influenciar o estilo de pensar favorecido em uma organização, assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia. A cultura age como lente ou filtro perceptivo, o qual, por sua vez, estabelece as premissas e decisões das pessoas (SNODGRASS, 1984, *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, 197)

Ainda de acordo com Mintzberg *et al* (2000, p. 195), a cultura organizacional pode ser associada com cognição coletiva. Passa a ser a “mente da organização”, ou seja, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

A cultura organizacional pode ser vista como um “tecido social expressivo” e como o tecido humano une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. (PETTIGREW, 1985, p. 44 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p. 195)

Mintzberg enumera as principais premissas desta escola cultural que são:

1. a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interações comuns aos membros de uma organização;
2. um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;

3. portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em interações coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
5. a cultura, e em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

A cultura organizacional é importante, pois os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são particularmente determinados pela herança cultural de cada e pelas experiências que compartilham. (SCHEIN 2001, p. 29)

Hrebiniak (2005), com um olhar mais pragmático, analisa a cultura administrativa em um segundo momento, na implantação e na execução das estratégias. O autor tem a cultura como de grande importância para a implantação da estratégia, afirmando que um sólido alinhamento da cultura com os métodos de execução promove o sucesso da execução, enquanto o desalinhamento desencadeia sérios problemas.

Para o mesmo autor a cultura é importante e determinante, afetando e refletindo os métodos de execução da estratégia.

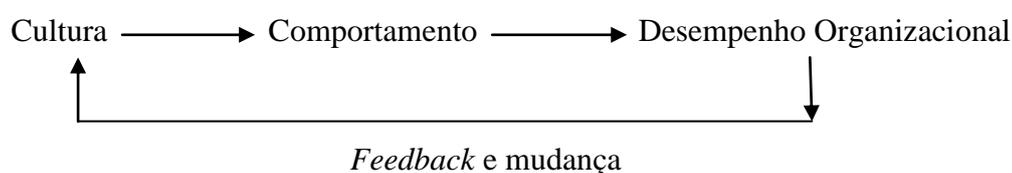
Sendo assim, Hrebiniak elaborou dois modelos, sendo o primeiro para demonstrar como a cultura afeta o desenvolvimento organizacional e que pode ser visto abaixo.



Fonte: Hrebiniak (2005)

Com este modelo o autor demonstra como a cultura reforça certos comportamentos dentro das organizações. Tais comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais.

O segundo modelo proposto procura demonstrar o inverso, como o desempenho organizacional afeta a cultura.



Fonte: Hrebiniak (2005)

Segundo o autor a lógica subjacente a esta afirmação se dá de seguinte forma: se o desempenho organizacional for fraco, realiza-se a análise de causa/efeito para mostrar a variação negativa. Essa análise normalmente resulta em decisões sobre o que deve ser mudado para melhorar o desempenho. Mas as mudanças em variáveis críticas que visam ao aperfeiçoamento do desempenho – como mudanças em incentivos, pessoas, capacidades ou estrutura organizacional – podem afetar a cultura. Essas mudanças e as modificações no comportamento que elas produzem podem moldar a “forma como uma organização faz as coisas”. Podem afetar os valores e normas centrais nos quais os atributos organizacionais são vistos como importantes ou significativos.

Conclusão que se pode tirar das afirmações de Hrebiniak é que a implantação e a execução das estratégias estão diretamente ligadas à cultura e a uma possível mudança desta.

2.7 Mudança

Para a identificação de uma realidade nova e a experimentação de comportamentos com ela condizentes, é necessário primeiro a quebra dos paradigmas construídos sobre a realidade passada.
(TAVARES, 1991, P. 6)

Esta afirmação, feita por Tavares e compartilhada por diversos autores como Mintezberg, Weick, Schein, Ficher entre outros, é tida como importante princípio para se entender a mudança cultural de uma organização. No decorrer desta seção encontra-se uma relação de considerações feitas por diversos autores que ilustram melhor este princípio.

A resistência a cultura não deve ser tratada como uma questão genérica, um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional; por que se as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam. Os agentes organizacionais reagirão para evitar as transformações, que se lhes apresentam como uma ruptura dessa profunda identidade com a organização e uma negação de valores estabelecidos que lhes transmitam o sentimento de segurança e coesão. Essas reações apresentam uma especificidade determinada pelas características da organização pelo momento por ela vivido na ocasião em que a mudança é proposta pelos agentes organizacionais envolvidos e pelos próprios componentes da proposta de mudança. Apenas estes atributos são suficientes para se perceber que esta especificidade precisa ser conhecida, prevista e tratada enquanto tal, porque omiti-la sob o rótulo das resistências significa minimizar, perigosamente, o poder que detêm as reações baseadas em traços culturais prevaletentes de impedirem a implantação de mudanças organizacionais. (FICHER, 1989, p.68)

As organizações precisam desaprender ou esquecer suas crenças enraizadas na cultura da organização, pois estas irão se transformar em poderosas barreiras internas a mudanças (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 19). Como disse Weick “Uma corporação não

tem uma cultura. Uma corporação é uma cultura. É por isso que elas são horrivelmente difíceis de mudar”. (WEICK *apud* Mintzberg *et al*, 2000, p. 198)

Corroborando com Mintzberg *et al* (2000), Schein (1999) diz que, a dificuldade de mudar está diretamente ligada à necessidade de não somente aprender o novo, mas também desaprender o que existe, apontando então para possibilidades aplicadas a modelos mentais fortes que dificultam o gerenciamento da cultura.

No ambiente organizacional, a convivência com a mudança deveria ser uma constante, e por tudo o que se tem observado as pessoas aceitam argumentos intelectuais, compreendem a necessidade de mudar e demonstram compromisso com a mudança, mas acabam recorrendo ao que lhes é familiar. (CARVALHO E RONCHI, 2005)

Outra lente utilizada para estudar a mudança cultural é a utilizada por Schein (2001), na qual o autor diz que a mudança cultural depende do estágio de crescimento da organização. Schein identifica 3 estágios de evolução para as organizações, que são as iniciantes, os veteranos e os velhos dinossauros.

A empresa jovem (iniciante) em fase de crescimento tenta estabilizar e proliferar a cultura que acredita ser a base do sucesso. A cultura é a principal fonte de identidade organizacional, e, por esse motivo, agarrada com violência. As novas organizações estão tipicamente sob o controle de seus fundadores, o que significa que a cultura é mais ou menos um reflexo de suas crenças e valores. Para Schein esses elementos culturais se tornam sagrados e difíceis de mudar. A mudança cultural é, portanto, mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais.

As organizações denominadas como veteranos ou de meia-idade segundo o autor podem ser vistas como empresas que tenham tido várias gerações de gerentes profissionais indicados por conselhos externos cujos membros, em geral, sejam ligados a diversos acionistas. Assim a questão cultural da empresa de meia-idade tem três aspectos:

- como manter aqueles elementos da cultura que continuam;
- adequados e relacionados com o sucesso da organização;

- como integrar, misturar ou, pelo menos, alinhar as várias subculturas;
- como identificar e mudar aqueles elementos da cultura que podem ser cada vez menos funcionais à medida que as condições do ambiente externo mudam.

Schein afirma que nesse estágio é necessária uma avaliação cultural mais acurada, para manter algumas partes da cultura e mudar outras. A organização também precisa de compreensão e habilidade para produzir mudanças “gerenciadas” de alguns elementos culturais, enquanto mantém a essência da cultura. Sendo assim, Schein diz que, a mudança cultural torna-se uma transformação, porque alguns elementos culturais antigos precisam ser desaprendidos.

Nas empresas antigas ou velhos dinossauros, se os elementos culturais não evoluem, se adaptam e se modificam, eles se tornam cada vez mais inadequados, e a cultura constitui um sério empecilho ao aprendizado e à mudança. A organização agarra-se a qualquer coisa que tenha feito dela um sucesso. A cultura que criou o sucesso torna difícil para os membros da organização verem as mudanças do ambiente que requerem novas respostas. A cultura acaba se transformando em impedimento para a estratégia.

Contribuição importante que auxilia na compreensão e abre outras cortinas para o entendimento da mudança da cultura organizacional é a feita por Barros (2003). A autora aponta para o equívoco que ocorre ao caracterizar a mudança na operacionalização dos valores como a mudança de valores. Segundo a autora, a mudança na operacionalização de valores caracteriza-se pela permanência dos valores centrais que formam a cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis que correspondem àqueles valores modernizam-se, evoluem ou até mudam.

Já a mudança de cultura é um processo mais longo, duro e nada fácil, porém possível. Na maioria das vezes, ela ocorre em função de alguma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão. (BARROS, 2003)

Finalizando essa seção e voltando novamente ao estudo de Trompenaars, que contribui para entender um pouco mais sobre a mudança dentro de uma organização, o autor considera a característica cultural de uma nação em relação ao tempo, podendo

esta diferenciar de duas formas em relação a este. A primeira são aquelas nações que consideram o tempo como sequencial, uma série de eventos consecutivos, a segunda são os sincrônicos, com o passado, presente e futuro inter-relacionados, fazendo com que as idéias sobre o futuro e as memórias do passado moldem as ações no presente.

Em seus estudos Trompenaars constatou que o Brasil tem a característica de um país que se comporta sincronicamente em relação ao tempo, e segundo o autor, países que se portam desta forma tem a característica de carregar seu passado até o presente e futuro e se negarão a considerar a mudança, a não ser que estejam convencidas de que sua herança está segura, ou seja, garantam sua identidade.

Este posicionamento em relação ao tempo pode ser visto no fato do pintor Pedro Américo ter sido celebrizado pelo seu gênero de pintura histórica, gênero preferido da política oficial de criação e perpetuação do culto aos grandes feitos nacionais. A pintura histórica retratou momentos significativos da história brasileira.

2.8 Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de Fatores de Sucesso foi apresentado por D. Ronald Daniel em 1961 que definiu o termo da seguinte forma: “Fatores de Sucesso, na maioria das indústrias, são geralmente de três a seis fatores que determinam o sucesso: eles devem ser muito bem executados para que a companhia seja bem-sucedida” (DANIEL, 1961 *apud* LIMA, 2005).

Daniel analisou o problema do grande volume de informações que gerentes e executivos precisavam manipular para controlar o bom funcionamento dos negócios. Além de volumosas, muitas dessas informações eram mal estruturadas, inadequadas, incompletas ou irrelevantes para a definição de objetivos, elaboração de alternativas estratégicas e na tomada de decisão. Todos estes fatores dificultavam o processo de análise. Para enfrentar esta crise, o autor propôs a criação de sistemas de informação gerencial para monitoramento das áreas relacionadas aos fatores de sucesso, com o objetivo de minimizar esforços gerenciais na análise de relatórios irrelevantes e focando naqueles que são realmente importantes para o processo decisório. Identificados os

fatores de sucesso, as atenções e esforços podem ser focados em um pequeno número de áreas nas quais o sucesso da organização reside. (LIMA, 2005)

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são um número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, garantirão um desempenho bem-sucedido da organização. Eles são as poucas áreas chaves onde 'as coisas devem dar certo' a fim de que os negócios proliferem. Se os resultados nestas áreas não forem adequados, os esforços da organização para o período serão abaixo do desejado (ROCKART, 1979 apud Lima, 2005).

Os FCS são pontos críticos estratégicos de um negócio por que é neles que é exigida muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência. Em outras palavras, um FCS é aquilo que é preciso fazer bem feito para obter sucesso em um negócio. (VALADARES, 2002)

Segundo Lima, Fatores críticos de sucesso são as atividades de valor fundamental, as quais definem o jogo e são as bases para uma vantagem competitiva no negócio que a empresa atua. Eles precisam ser fundamentados na visão do cliente, na visão do acionista e na correlação direta entre eles. Por isso, é fundamental o conhecimento preciso dos FCS dos dois ângulos de visão.

O autor afirma ainda que, identificar corretamente os FCS no negócio é um dos primeiros passos para um bom planejamento estratégico. É essencial não só para a determinação das informações necessárias para o correto gerenciamento, mas também, para priorizar os critérios para avaliação dos resultados. Reforçando sua idéia, Thompson Júnior e Strickland III (2004 *apud* Lima, 2005), confirmam que a utilização de um ou mais FCS da indústria, como pedra angular para a estratégia da empresa, normalmente é um aspecto necessário para qualquer jogo gerencial vitorioso. Esses ainda dizem ainda que os gerentes que erram o diagnóstico sobre quais fatores são realmente cruciais para o sucesso competitivo de longo prazo ficam sujeitos a empregar estratégias mal concebidas para perseguir metas competitivas de menos importância.

As fontes de FCS podem ser analisadas segundo duas dimensões: A primeira, quanto à origem do FCS e a segunda, se ele é monitorável ou estratégico. Em relação as origens os FCS podem ser internos ou externos. (ROCKART, 1981 *apud* LIMA, 2005)

Os FCS internos lidam com questões e situações dentro da esfera de influência e controle do gerente.

Os FCS externos referem-se a situações que fogem da esfera de controle do gerente, como a disponibilidade ou o preço de um determinado produto, imprescindível ao processo produtivo. Assim como o estudo de Lima, estes fatores não serão foco de estudo deste trabalho, pois envolvem um número elevado de variáveis sem influência direta e controle por parte da empresa.

Analisando a segunda dimensão pode-se dizer que FCS monitoráveis são aqueles que contemplam as atividades do dia-a-dia e que precisam ser monitoradas ao longo do tempo. Por outro lado, os FCS de nível estratégico, contemplam atividades relacionadas ao planejamento estratégico de médio e longo prazo.

Para Rockart (1979 *apud* Lima, 2005), os FCS podem ser estudados de acordo com o seu relacionamento com as áreas ou processos da organização, sendo que alguns podem dizer respeito ao negócio da empresa, ao ramo de atividade em que ela atua, outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes da organização ou a determinadas unidades organizacionais específicas.

Autores como Thompson Júnior e Strickland III (2004 *apud* Lima, 2005), Chiavenato e Sapiro (2003 *apud* Lima, 2005), deram algumas sugestões para o levantamento dos FCS, que são:

- conhecer bem a atividade onde as dificuldades impedem o funcionamento normal;
- conhecer bem tanto o conceito de FCS como o método para a sua identificação;
- contatar diretamente pessoas chaves na organização.

2.9 Alianças Estratégicas

A crescente turbulência econômica produtora de novas realidades de mercado exigiram das corporações rápidas transformações e mudanças nos padrões de comportamentos.

Diante desta nova realidade nas últimas décadas observou-se uma crescente adaptação entre empresas e uma variedade de tipologias que evoluiu rapidamente dos tradicionais contratos de compra e venda para as parcerias de longo prazo, que se caracterizam como alianças estratégicas até a formação de redes estratégicas.

Estas novas formas de associações caracterizadas por relacionamentos cooperativos são justificadas pelas necessidades de adaptação a um ambiente global e em rápida mudança e pela otimização de recursos.

As atuais práticas comerciais deixam de valorizar a competição e passam a valorizar a cooperação. Observa-se uma profunda mudança de paradigma nas relações comerciais: torna-se necessário cooperar para competir. Surgem então as alianças estratégicas. (JUNIOR e RIBEIRO, 2001)

Na literatura existem diversas interpretações e usos inadequados para o termo. Baseado nesta afirmação vale levar em consideração as propostas de Junior e Ribeiro (2001) para a caracterização da formação de uma aliança estratégica. Para os autores ela ocorre a partir do momento em que as empresas tomam a forma de um empreendimento completamente novo. Uma das características essenciais das alianças é a intenção de mover cada participante em direção a um objetivo estratégico de longo prazo, o que provoca robustecimento das posições competitivas dos parceiros. Outras são os compartilhamentos de recursos, de capital e administrativo das partes envolvidas. Segundos os autores é relevante também observar que, para se caracterizarem como alianças, as duas ou mais empresas que se unem devem permanecer independentes depois da formação da aliança.

As alianças estratégicas representam uma mudança de paradigma. Considerando o clássico modelo de análise de forças competitivas de Porter (1989), as ameaças de entrada de concorrentes ou as tecnologias e os produtos substitutivos de competição

interna no setor, bem como a ameaça de pressão de fornecedores, clientes e até mesmo do governo, podem ser vistos no novo paradigma como forças aliadas. As alianças estratégicas permitem cooperação entre concorrentes potenciais. Um exemplo desta mudança de paradigma pode ser vista nas figuras 6 e 7 abaixo.

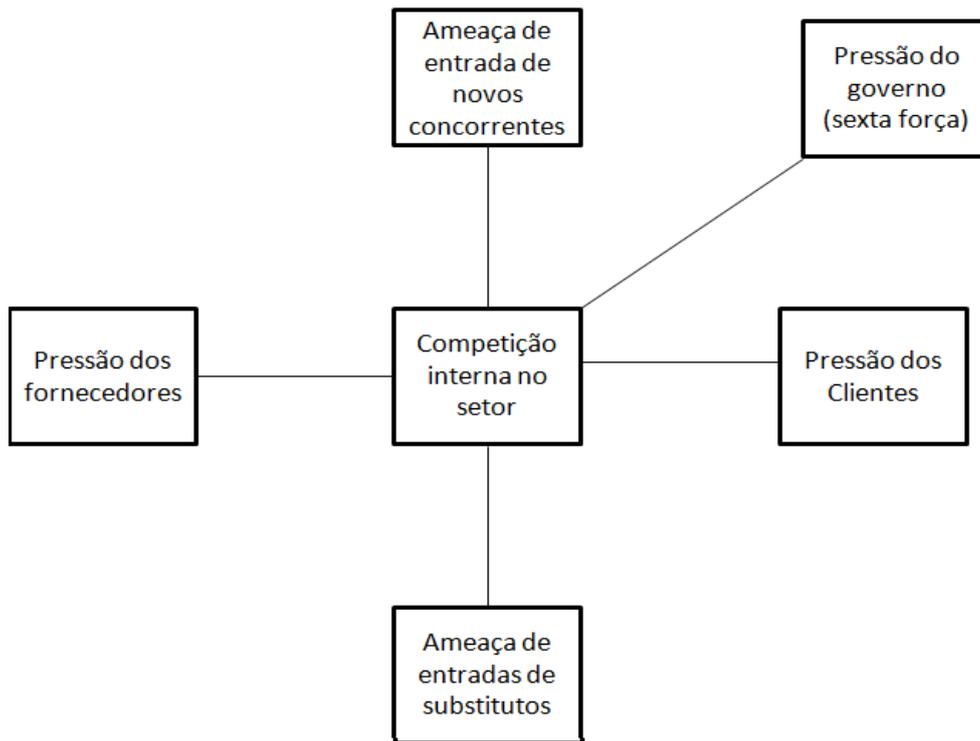


Figura 6: Modelo de Cinco Forças de Porter

Fonte: Junior e Ribeiro (2001)

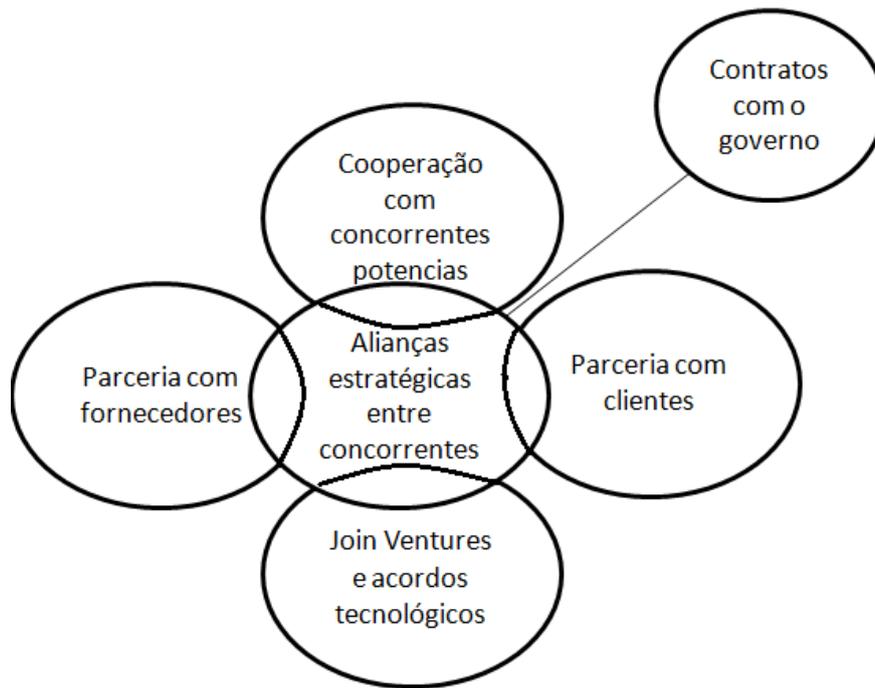


Figura 7: Inversão do Modelo de Porter

Fonte: Junior e Ribeiro (2001)

Podem formar-se 3 tipos de alianças: (JUNIOR e RIBEIRO, 2001)

- complementaridade: empresas formam uma aliança para desenvolver em conjunto, atividades que se complementam na cadeia de valor;
- co-integração: ocorre quando as empresas formam uma aliança para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor. Nesses casos, o objetivo é obter economias de escala em uma das etapas de valor;
- aditiva: por esse tipo de aliança, as organizações integram-se considerando todas as atividades da cadeia produtiva.

A ausência de consciência clara dos traços da cultura organizacional é uma das razões principais para o choque entre duas culturas – ou mais – culturas das empresas envolvidas nas ações de fusões, aquisições e parcerias. (BARROS, 2001)

Em suas pesquisas, Junior e Ribeiro (2001) constataram que grandes esforços de investigação têm sido realizados para tentar identificar os fatores que asseguram o

sucesso do relacionamento cooperativo, e a maioria desses estudos traz o comprometimento e a confiança mútuos como pilares para o relacionamento duradouro.

A confiança é uma das mais importantes variáveis para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A existência de confiança traz benefícios significativos para as relações comerciais: os parceiros alcançam maior eficiência econômica quando existe confiança mútua; a comunicação pode ser mais aberta e os problemas resolvidos mais eficientemente. A confiança pode facilitar também as ações conjuntas, a coordenação entre parceiros interdependentes e, ainda, reduzir a necessidade de controle hierárquico legal.

Considerando-se a confiança mútua um dos principais fatores de sucesso para as alianças, é necessário que haja um esforço especial para promovê-la. Algumas sugestões para ampliar a confiança são apresentadas por Junior e Ribeiro (2001), dentre as quais destacaram as seguintes:

- maximizar os benefícios do relacionamento – as empresas aliadas precisam, em primeiro lugar, sustentar a aliança em benefícios mútuos relevantes e perceber os esforços que estão sendo realizados pelas partes para que se alcance uma relação ganha-ganha;
- compartilhar valores – é relevante que haja transparência dos valores que predominam em cada organização parceira. Os pesquisadores recomendam a criação de algum tipo de “código de ética”, para que valores comuns às partes sejam incorporados à aliança, permitindo o melhor compartilhamento da visão da parceria e a interpretação comum dos fatos;
- promover a comunicação efetiva – a comunicação implica o compartilhamento formal ou informal de informações significativas entre as partes. Ela permite o ajuste de objetivos, a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre as empresas. Para isso, faz-se necessária a comunicação em todos os níveis da organização. É preciso formar equipes de executivos seniores e em todos os outros níveis de interface das empresas aliadas. Os resultados da manutenção de uma comunicação efetiva são compreender melhor a indústria em que se insere, bem como aprender com o aliado quais as melhores oportunidades de trabalharem em conjunto e os acordos para melhorar as interfaces, entre outros benefícios;

- não agir oportunisticamente – em relacionamentos em que objetivos de longo prazo são comprometidos, é essencial que os parceiros declinem do compromisso da aliança, em situações de incerteza ambiental ou oferta de oportunidades aparentemente melhores de curto prazo. Administrar esses momentos é, talvez, um dos maiores desafios;
- investir no relacionamento – a confiança certamente cresce quando se percebe que a empresa aliada está também realizando investimentos no relacionamento;
- solucionar problemas – em todo relacionamento há conflitos. A forma como os conflitos são resolvidos e os problemas solucionados certamente influenciarão a confiança entre os pares;
- construir espírito de comunidade – além das equipes de trabalho, os aliados devem promover encontros em que podem trocar impressões sobre o setor, o futuro da aliança, as ações de cooperação etc.;
- buscar soluções sustentadas nas reais causas dos problemas – para aumentar a confiança entre as partes, é relevante focar as energias na identificação e na solução de problemas, em vez de buscar alguém para culpar;
- ter regras claras de engajamento – os procedimentos-chave devem ser descritos em documentos que ajudam a comunicar como os fatos devem acontecer. Práticas não registradas podem ser deturpadas, por serem implicitamente compreendidas e reforçadas pela cultura de cada empresa;
- manter justo equilíbrio – quando acontecem eventos, geralmente um participante é favorecido em detrimento de outro. Deve-se evitar isso, de forma que haja um justo compartilhamento dos benefícios decorrentes da relação;
- fazer demandas justas – a exigência mútua de melhor *performance* para que as alianças possam manter-se competitivas no futuro traz credibilidade, pois percebem-se na relação investimentos mútuos relevantes;
- introduzir novos programas conjuntos – a maioria das pessoas e das organizações está mais propensa a introduzir uma nova atividade, se tem a chance de participar de seu desenvolvimento e moldá-la a suas necessidades;

- coordenar alinhamentos de longo prazo – nas alianças, o grande benefício decorre das melhorias mútuas contínuas que são realizadas. Isso requer o alinhamento de planos e o estabelecimento de prioridades e investimentos relevantes, tanto políticos quanto operacionais. Se as decisões em assuntos com capacidade, desenvolvimento tecnológico ou direcionamentos estratégicos são realizadas separadamente, a confiança fica comprometida.

Observando-se os aspectos anteriormente abordados, espera-se ter com consequência da ampliação da confiança mútua:

- redução do risco do negócio entre os parceiros;
- maior concordância nas decisões conjuntas;
- redução da propensão de dissolução do relacionamento;
- maior cooperação entre os aliados; e
- conflitos construtivos – discussões e argumentações a favor do negócio.

Ainda segundo os autores a grande maioria dos estudos comprova também que a cooperação entre as empresas parceiras é consequência não somente da confiança, mas também do comprometimento entre as partes.

O comprometimento no relacionamento existirá quando:

- o relacionamento é considerado valioso para as partes;
- as partes desejam manter ou estão propensas a manter o relacionamento; e
- esforçam-se para mantê-lo.

O comprometimento, entretanto, é consequência das seguintes variáveis

- confiança entre as partes;
- nível de satisfação no relacionamento;
- nível de comparação das alternativas – quando há alternativas melhores ou mais atrativas o comprometimento é menor;
- extensão em que há mutualidade no relacionamento – a predominância de benefícios ou poder por algumas das partes pode impedir o comprometimento;

- custos associados ao término do relacionamento – quanto mais os participantes percebem que têm a perder com o rompimento, maior o comprometimento entre as partes;
- benefícios decorrentes do relacionamento – quanto mais relevantes os benefícios entre as partes, maior o comprometimento; e
- valores compartilhados – empresas que compartilham os mesmos valores têm maior comprometimento.

Outro aspecto importante a ser considerado nas alianças é a força do comprometimento entre as partes. A longevidade e a força de uma aliança são, em grande medida, garantidas por laços criados entre as partes que representam importantes barreiras de saída do relacionamento. Esses laços podem ser de ordem legal, econômica, tecnológica, geográfica, de conhecimento, social, cultural, ideológica ou psicológica – e geram a interdependência entre as partes. Criar tais laços faz parte da estratégia de relacionamentos colaborativos, de tal forma que, quanto mais relevantes forem os laços para os envolvidos no relacionamento, maiores serão os motivos para a permanência e maiores a propensão e o esforço para a continuidade da relação.

3 – A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Esta seção tem o objetivo de proporcionar não somente o conhecimento das empresas formadoras da aliança e suas características como também servir de ferramenta para uma maior compreensão da cultura desta nova empresa formada a partir da aliança.

3.1 Caracterização da Organização X e seu Ambiente

A organização estudada é uma empresa de origem holandesa, com 192 anos de fundação. Para facilitar a leitura o entendimento e principalmente visando assegurar o sigilo, daremos o nome de fantasia, Grupo X, a esta organização que nos referenciaremos durante todo estudo.

A história da Empresa X começa em 1818, quando foi fundada em Amsterdã, Holanda, por um negociante de origem alemã, Johannpeter G. B., para comercializar produtos importados das colônias holandesas e grãos. Alguns anos depois, a sede da empresa muda-se para Roterdã e são abertas subsidiárias em outros países europeus.

Em 1859, a convite do rei do recém-criado Reino da Bélgica, transfere sua sede para Antuérpia, tornando-se o braço comercial da expansão internacional do novo Reino. Inicia negócios na Ásia e África, já sob comando de Edouarde B., neto do Fundador

Em 1884, Enerst B., irmão de Edouard, muda-se para a Argentina, onde, com outros sócios, cria uma empresa coligada com o nome X Y Born, com o objetivo de participar do mercado de exportação de grão do país.

Em 1905, a Empresa X participa minoritariamente do capital da S. A. Moinho Santista Industrias Gerais, empresa de compra e moagem de trigo de Santos (SP – Brasil). É o início de uma rápida expansão no país, adquirindo diversas empresas nos ramos de alimentação, agrobusiness, químico e têxtil, entre outros

Alguns anos depois, 1923, compra a empresa Cavalcanti & Cia, em Recife (PE – Brasil) que resultou na formação da Sanbra, posteriormente denominada Santista Alimentos. Já as atividades de comercialização de fertilizantes têm início em 1938, com

a constituição da Serrana S. A. de mineração, cujo objetivo era explorar uma reserva de calcário na serra do Mar (SP- Brasil).

Em comemoração aos 50 anos de atuação no Brasil, foi instituída, em 1955, a Fundação Moinho S, atual Fundação Empresa X, com o objetivo de incentivar as Ciências, Letras e Artes. Hoje, a Fundação Empresa X tem como missão contribuir para o desenvolvimento da cidadania, por meio de ações de valorização da educação e do conhecimento.

Em 1997 adquire a Ceval Alimentos, líder no processamento de soja e produção de farelo e óleos e também a IAP, tradicional empresa de fertilizantes do país. No ano seguinte, compra a Fertilizantes Ouro Verde.

Em 2000, adquire a indústria de fertilizantes Manah, uma das maiores do setor. No mesmo ano, decide fortalecer suas empresas de fertilizantes e alimentos no Brasil. Surgem, então, em agosto, a Empresa X Fertilizantes, união da Serrana, Manah, Iap e Ouro Verde e, em setembro, a Empresa X Alimentos, união da Ceval e da Santista.

Dentro da sua estratégia de crescimento, a Empresa X cria, em 1998, a Empresa X Global, atual Empresa X Global Agrobusiness, uma empresa de atuação mundial, especialmente voltada ao cliente e responsável pelo comércio internacional de commodities da empresa. Com ela, a empresa X tem acesso aos mercados mais promissores do mundo e amplia consideravelmente sua presença internacional, firmando-se cada vez mais como uma empresa globalizada

Na década de 90, concentrou sua atuação mundial em três áreas, que se complementam: fertilizantes, grãos e oleaginosas e produtos alimentícios. Em 1999, muda sua sede para White Plains, Nova York, EUA, em agosto de 2001, abre seu capital na bolsa de Nova York. Ainda em 2001, na Argentina, adquire a La Plata Cereal, uma das maiores empresas de agrobusiness do país, com atividade no processamento de soja, industrialização de fertilizantes e instalações portuárias. Com a aquisição, torna-se a maior processadora de soja da Argentina.

Em 2002, a Empresa X inicia a compra do controle acionário da Cerol, empresa de agrobusiness e alimentos com forte atuação na Europa. Esta aquisição ampliou seus negócios na área de ingredientes, fortalece sua atuação no setor de óleos comestíveis e abre acesso a novas áreas de negócios, como o biodiesel.

Atualmente, a Empresa X tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Ásia, Austrália e Índia, além de escritórios da BGA (Empresa X Global Agrobusiness) atuando em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio.

Em 2005, completou 100 anos de atividade no Brasil. No ano seguinte inicia a atuação na comercialização de açúcar. Já em 2007, compra a primeira usina de cana-de-açúcar em Santa Juliana, MG. Um ano depois assume o controle da Usina Monteverde em Ponta Porã, MS, e inicia a construção de uma terceira usina de Pedro Afonso, TO

Em 2010, a empresa unifica suas atividades sob o comando do ex-ministro Pedro Parente, vende sua área de nutrientes para fertilizantes para a Vale e adquire a Moema Par, holding com cinco usinas de cana-de-açúcar, localizadas em São Paulo e Minas Gerais.

3.2 Caracterização da Organização Y e seu Ambiente

O Grupo Y é uma empresa marcada por uma história de sucesso e espírito empreendedor: foi fundada em 1939, quando José Dias de M. iniciou sua participação em uma representação comercial em Fortaleza, no Ceará, oferecendo uma variedade de produtos tradicionais, da manteiga mineira à madeira do Estado do Paraná.

A experiência positiva incentivou vôos mais altos e, menos de uma década depois, em 1948, o empresário se associou a dois irmãos e passou a representar a marca Jeep, da norte-americana Willys-Overland, com exclusividade no Estado do Ceará. O negócio, que teve início com um carro desmontado acondicionado em caixotes, deu tão certo que se tornou extremamente rentável, e logo José dia M. passou a representar também a Mercedes Benz, a Ford e a Toyota em Estados do Nordeste.

Em 1952, a experiência comercial com os Estados Unidos e a visão empresarial de José Dias de M. trouxeram a oportunidade para obtenção da licença de importação de 80 mil sacas de farinha de trigo. Após dois anos, José Dias e seus irmãos decidiram abrir uma indústria, importaram os equipamentos para começar a processar a sua própria farinha e montaram o Moinho de Trigo Fortaleza, cuja primeira nota fiscal de venda foi emitida em 11 de outubro de 1955.

No decorrer da década de 60, o Grupo Y expandiu sua área de atuação com a aquisição de quatro moinhos – Moinho Atlântico (Niterói), Moinho Nordeste (Maceió), Moinho Salvador (Salvador), Moinho Fama (Santos) – e de seis marcas de farinha de trigo (Fortaleza, Flor do Atlântico, Baisa, Jangada, Famosa, Nena e Fama).

Em 1978, a empresa optou por substituir as marcas regionais por uma única que tivesse força nacional e lançou uma nova marca farinha de trigo, com a qual conquistou a liderança de mercado e ingressou em novas categorias de alimentos: misturas para bolo, fermentos e massas.

Em 2004, o Grupo Y firmou acordo operacional com o Grupo X, uma das principais empresas do setor de alimentos e agronegócios do mundo, e, juntas, tornaram-se a maior processadora de trigo no Brasil e uma das maiores compradoras privadas de trigo do mundo. Com esta negociação, agregou a seu portfólio grandes marcas.

Desde então, o Grupo Y tornou-se uma das maiores indústrias de alimentos do Brasil, com um portfólio composto por marcas fortes e nacionais que atendem às necessidades e desejos de todos os perfis de consumidores, de Norte a Sul do País.

Na edição do anuário Melhores & Maiores da revista Exame, de julho de 2008, o Grupo Y obteve o 12º lugar entre as maiores empresas do País que geram maiores dividendos, ou seja, que melhor remuneraram seus acionistas em porcentagem sobre o lucro.

Entre as empresas de bens de consumo, foi classificada em 5º lugar em liquidez corrente, critério que considera o volume de reais realizáveis para cada real de dívida no curto prazo. Também é considerada pela publicação a 3ª empresa do Ceará no critério de riqueza em dólares gerado por cada empregado.

3.3 - Perfil do Grupo X

A Empresa X, presente no Brasil desde 1905, é uma das principais empresas do agronegócio e alimentos do país, conquistando a liderança em originação de grãos e processamento de soja e trigo, na produção de fertilizantes, na fabricação de produtos alimentícios e em serviços portuários. É uma das maiores exportadoras do Brasil (a primeira em agronegócio), contribuindo de maneira substancial para o saldo positivo da

balança comercial e para as divisas para a economia nacional. Desde 2006 atua também no segmento de açúcar e bioenergia.

Presente em 16 estados de todas as regiões do país, a Empresa X possui hoje mais de 17 mil colaboradores e cerca de 150 unidades, entre indústrias, centros de distribuição, silos e instalações portuárias. O faturamento bruto da companhia em 2009 atingiu a cifra de R\$ 27,2 bilhões.

Suas marcas estão profundamente ligadas não apenas à história econômica brasileira, mas também aos costumes, à pesquisa científica, ao pioneirismo tecnológico e à formação de gerações de profissionais.

A Empresa X Brasil pertence à holding Empresa X Limited, fundada em 1818, com sede em White Plains, Nova York, EUA. Os mais de 30.000 funcionários da Empresa X, localizados em mais de 30 países, melhoram a vida das pessoas aprimorando a cadeia global de alimentos e agronegócio.

A Empresa X Alimentos possui unidades de Centros de Distribuição, Escritórios Comerciais, Estrutura Portuária (soja), Estrutura Portuária (trigo), Industrialização de Soja, Industrialização de Trigo, Mineração, Produção de Ácido Fosfórico, Produção de Ácido Sulfúrico, Produção de Fosfato Bicálcico, Produção de Lecitinas, Produção de Margarinas e Maioneses, Produção de Superfosfato Simples, Refino de Óleo e Produção de Gorduras, Unidades Misturadoras de NPK nos seguintes Estados: Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Manaus, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo.

3.4 - Perfil do Grupo Y

O Grupo Y é líder de mercado nos segmentos de farinha de trigo doméstica e de mistura para bolos e a segunda maior empresa nacional no segmento de massas alimentícias.

A empresa produz, distribui e comercializa diversas categorias de produtos que fazem parte do dia-a-dia das famílias brasileiras: farinhas; massas; mistura para bolos; sobremesas, fermentos e biscoitos.

Possui escritórios, centros de distribuição, escritório de vendas, unidades fabris e unidades de faturamento nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio grande do Sul, Goiás, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Ceará.

3.5 - Visão e Valores do Grupo X

A visão do Grupo X é: Melhorar a vida, aprimorando a cadeia global de alimentos e agronegócios.

Os valores fundamentais do Grupo X são:

- integridade: honestidade e justiça direcionam todas as nossas ações;
- abertura e confiança: somos abertos a idéias e opiniões diferentes e confiamos em nossos colegas;
- trabalho em equipe: valorizamos a excelência individual e o trabalho em equipe para benefício da Empresa X e das partes envolvidas;
- empreendedorismo: prezamos a iniciativa individual de encontrar oportunidades e gerar resultados;
- cidadania: contribuímos para o desenvolvimento das pessoas e da estrutura social e econômica das comunidades em que operamos, e cuidamos com responsabilidade do meio-ambiente.

3.6 – Valores do Grupo Y

Para o Grupo Y, ser uma empresa competitiva inclui o respeito aos compromissos que assume com todos os públicos com os quais se relacionam. A empresa trabalha em busca dos melhores resultados, mas sempre se considerando uma organização de interesse da sociedade, bem como um instrumento a serviço do desenvolvimento do País.

Os Valores Essenciais e as Relações Socioambientais de Valor expressos no Código de Ética e de Conduta do Grupo Y são:

Valores essenciais

- **Ética:** Estabelecer relações de confiança, agir com senso de justiça e com respeito pelas pessoas e pelo negócio;
- **Inovação:** Perseguir a visão da empresa, com ousadia, atitude empreendedora, senso de urgência e foco em resultados;
- **Respeito pelas Pessoas:** Valorizar um ambiente cooperativo, harmônico e saudável entre as pessoas, recompensando desempenhos diferenciados e retendo talentos;
- **Compromisso com o Negócio:** Compartilhar idéias, defender nossas marcas e buscar a excelência no atendimento aos clientes;

Relações socioambientais de valor

Os compromissos do Grupo X com as comunidades onde atua são embasados no conceito de relações socioambientais de valor, em conformidade com as seguintes proposições:

- **Alcance dos fins:** Que as ações resultem em benefícios para seus verdadeiros destinatários, que sejam realizadas dentro do preceito de se fazer mais com menos e que não agridam o meio ambiente;
- **Geração de alianças:** Que cada iniciativa seja escolhida com base na sua capacidade de atração de aliados para a realização do projeto;
- **Perenidade:** Que os projetos sejam implementados de modo a assegurar sua autossustentação e durabilidade, com agregação de valor;
- **Replicabilidade:** Que cada projeto possa ser reproduzido em outras realidades, de forma a ampliar a realização do seu potencial transformador;
- **Mensurabilidade:** Que as iniciativas tenham resultados mensuráveis, com metas definidas e indicadores de medição claros e difundidos, em conformidade com os fins a serem alcançados.

3.7 - Características da Empresa XY

Empresa formada a partir de uma aliança estratégica entre as empresas X e Y ocorrida no ano de 2004.

A aliança teve foco na derivação de grãos de trigo. A empresa XY tornou-se a maior processadora de trigo do Brasil e uma das maiores compradoras de trigo do mundo.

Esta aliança foi solidificada em 6 unidades espalhadas pelo território nacional.

A unidades estudada atualmente é formada por 265 funcionários, sendo 240 homens e 25 mulheres, divididos em diversas áreas. Esta localizada na zona portuária da cidade do Rio de Janeiro.

Um importante fato que deve ser ressaltado é que apesar da parceria formada, não ocorreram mudanças no quadro de funcionários, ou seja, permaneceram os mesmo funcionários mudando apenas a empresa e seus valores, tendo estes que se adaptarem a nova realidade.

3.8 – Missão, Visão e Valores da Joint Ventures XY

Valores

- **Obsessão pela Excelência:** Somos focados na entrega de resultados superiores de forma sustentável, através de processos robustos e gerenciados. Sabemos que o maior diferencial competitivo do Grupo XY esta na excelência operacional, fruto da nossa cultura organizacional, da produtividade dos seus recursos e da eficiência dos seus processos. Por isso gerenciamos recursos, custos e processos de forma intensa e constante. Temos alto senso de prioridade, urgência e disciplina. Agimos como donos do negócio. Tomamos decisões sem receio, envolvendo o público necessário, embasados em dados e fatos.

- **Melhoria Contínua:** Buscamos de forma incansável e com alto comprometimento a melhoria contínua. Desafiamos diariamente o estado atual, na busca da superação dos resultados e da evolução dos processos. Inovar, empreender, perceber a mudança como oportunidade de crescimento e desenvolvimento, e não como ameaça, faz parte da nossa cultura. Estamos sempre abertos a novas idéias e pontos de visão, vindos de qualquer lugar, desde que sejam relevantes, pertinentes e aplicáveis. Fazer o que não foi feito, quebrar barreiras e paradigmas de forma a diferenciar as nossas operações e resultados, são algo extremamente atraentes para nós.
- **Qualidade e Segurança Total:** A satisfação de nossos clientes externos, internos e parceiros com a qualidade de nossos produtos e serviços é o maior reconhecimento da nossa dedicação e comprometimento. Nossa missão é fazer tudo com a máxima qualidade e segurança ao menor custo possível. Podemos abrir mão do custo pela qualidade e segurança mas o inverso nunca será verdadeiro.
- **Respeito às pessoas:** Apesar da pressão resultante da busca contínua por resultados, entendemos que o respeito às pessoas deve estar sempre presente nas nossas ações e interações. Superar os resultados esperados é fundamental na nossa cultura e sabemos que eles não são sustentáveis se não os fizermos de forma respeitosa, com o trabalho em equipe e um ambiente de trabalho desafiador e motivador.
- **Liderança Inspiradora:** As nossas lideranças tem maior energia e habilidade para inspirar e mobilizar pessoas. Proporciona um ambiente de aprendizado e desafio contínuo. Tem autoconfiança para envolver a todos e capacidade para liderar a superação de novos limites. Estabelecem metas desafiadoras e reconhecem que fazem a diferença. Com esse objetivo, buscamos sempre nos cercar dos melhores profissionais.
- **Integridade Indiscutível:** Fazer o que é certo é mais que nossa obrigação! Somos justos, imparciais, e orientados por processos. As nossas ações, atitudes e decisões são coerentes com o que pregamos. Lideramos pelo exemplo.

Visão

Ser reconhecido como centro de excelência operacional dentro da indústria moageira brasileira.

Missão

Garantir o diferencial competitivo da aliança Grupo X - Grupo Y fabricando derivados de trigo com elevado padrão de eficiência, produtividade, qualidade e segurança, proporcionando um nível de serviço superior aos seus clientes e agregando valor para a cadeia desde a originação até o mercado.

3.9 – Sustentabilidade

A empresa X tem a convicção de que seu papel como organização atenta a seu tempo vai além da *performance* financeira. É fundamental difundir e praticar um modelo de desenvolvimento capaz de alinhar, a um só tempo, prosperidade econômica, justiça social e respeito ao meio ambiente.

Por isso, institui no Brasil a Política de Sustentabilidade Empresa X, que define as diretrizes para a realização de suas atividades e operações no país. A companhia é também signatária com a Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais (Abiove) do programa de governança para a soja.

Desenvolvimento Sustentável

A Empresa X, de acordo com sua Política de Sustentabilidade, promove o desenvolvimento econômico das regiões onde opera, instituindo conjuntamente ações de respeito ao meio ambiente e de responsabilidade social.

Algumas ações podem ser elencadas, conforme descrito abaixo:

- atua em todas as regiões geográficas, respeitando as respectivas legislações e as políticas de zoneamento de atividades estabelecidas pelo poder público local;
- seus contratos de compra da produção agrícola têm cláusula de rescisão unilateral caso as autoridades legais comprovem passivos ambientais e sociais

por parte de fornecedores. Apenas produtores que sigam rigorosamente a legislação ambiental e social vigente podem fornecer grão para a empresa X. Assim promove a regularização dos produtores rurais não firmando negócios com aqueles que não respeitam as leis ambientais e trabalhistas;

- a empresa tem importantes e ativas parcerias com ONGs voltadas para a conscientização de produtores rurais sobre a importância da manutenção de reservas legais nas fazendas, bem como da reconstituição da flora e fauna regionais. Em projetos já com mais de quatro anos de atividade, cerca 20.000 há de fazendas estão sendo trabalhados, possibilitando aos parceiros do campo a regularização das propriedades dentro dos melhores conceitos ambientais de conservação do solo e produtividade;
- é signatária tanto individualmente quanto por meio da Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais do Pacto para a Erradicação do trabalho Escravo no Brasil. Assim a empresa está comprometida a não trabalhar com produtores rurais que tenham sido condenados por desrespeito às leis trabalhistas em suas propriedades;
- com a política Mundial de Meio Ambiente, empenha-se na superação das necessidades básicas da legislação;
- são desenvolvidos centros de educação ambiental para funcionários e comunidades onde a corporação atua, contribuindo ativamente para a sensibilização das pessoas acerca de assuntos pertinentes à preservação ambiental e reciclagem de embalagens, com oficinas e cursos especialmente elaborados para despertar o compromisso comunitário;
- projetos premiados, como Figueira Branca, estão permitindo a criação de reservas de proteção ambiental permanentes, preservando intactos alguns ecossistemas em iniciativas de respeito à natureza e às gerações futuras;
- é pioneira, setorialmente, na certificação de unidades de fertilizantes com a ISO 14001. Além da expansão dos programas, trabalha-se assiduamente para preservação de poluição e minimização de resíduos;

- realizam-se centenas de cursos e palestras sobre agricultura sustentável, por meio de equipe técnica treinada e capacitada, investindo na extensão rural nas regiões produtoras;
- a Empresa X é pioneira na implementação da agricultura de precisão, técnica de racionalização e otimização na aplicação de insumos que possibilita o melhor uso de fertilizantes com a análise de custo-benefício. Considerando que o aumento da produtividade é a chave para o sucesso na agricultura, diminuiu-se a necessidade de expansão da fronteira agrícola na busca por novas áreas e obtém-se a elevação da produção por meio do aumento da produtividade em áreas já estabelecidas;
- a transparência nas operações faz parte dos valores da corporação. Assim adota-se a metodologia de GRI (Global Reporting Initiative) para a realização do Relatório Anual de Sustentabilidade Empresa X. Com o emprego de padrão internacional, aponta-se as realizações e possibilita-se a aferição, o acompanhamento e estabelecimento de metas tangíveis e as avaliações de desempenho de iniciativas da empresa que sejam relacionadas a sustentabilidade;
- a Empresa X promove a interação de seus parceiros comerciais, sejam eles fornecedores ou clientes, e incentiva seu comprometimento para que haja a multiplicação de princípios básicos de boa conduta e o desenvolvimento econômico das comunidades.

Internamente, fazem parte do planejamento das unidades:

- valorização da mão de obra local;
- contribuição a entidades de formação profissional nas comunidades;
- abertura da empresa para a capacitação de estagiários e criação de acordos empresa-escola;
- valorização dos centros rurais, possibilitando a melhoria da infra-estrutura regional para as cidades;

- investimentos em infra-estrutura de portos e modais logísticos, permitindo o desenvolvimento de toda sociedade

Parcerias

Em 2005, a parceria entre a Conservação Internacional, a Empresa X e a Oréades – Núcleo de Geoprocessamento concluiu o projeto piloto para a conservação da rica biodiversidade do cerrado no corredor Emas-Taquari. Iniciado em 2003, o projeto previa dois componentes principais inter-relacionados: Criação de uma rede de reservas privadas – auxiliando os agricultores no processo de regularização de reservas legais em suas propriedades, bem como na proteção das Áreas de Preservação Permanente (APPs) e na recuperação de áreas degradadas, conforme determinação do Código Florestal Brasileiro, Incentivo à conservação por meio da cadeia de suprimentos da empresa – encorajando a adoção de melhores práticas ambientais pelos produtores.

O projeto piloto, desenvolvido no entorno do Parque Nacional das Emas, que se estende do sudoeste de Goiás até Mato Grosso do Sul, contemplou 63 produtores rurais, que gerenciam 142 mil hectares. Desse total, 25 propriedades estão em processo de regularização e recuperação de 22.300 hectares de reservas legais e APPs.

Para prover os produtores de mudas de árvores nativas necessárias à recuperação das áreas, o projeto também estabeleceu um viveiro, em Chapadão do Sul. A iniciativa é a principal fonte de geração de renda para uma organização filantrópica que atua na comunidade. São produzidas 550 mil mudas por ano, entre espécies de cerrado e exóticas para a restauração de áreas naturais, além de eucalipto, como fonte energética alternativa à lenha nativa do bioma.

A segunda fase do projeto foi assinada em 2005 e inclui também o corredor de conservação de biodiversidade de Uruçui-Mirador, localizado no sul dos estados de Piauí e Maranhão. Além de apoiar os produtores na adequação à legislação ambiental, a parceria busca a interação das iniciativas públicas e privada no planejamento regional da paisagem, buscando compatibilizar as necessidades de conservação com o desenvolvimento regional. O planejamento possibilitará o estabelecimento da agricultura, observando a conservação da biodiversidade, com base na expansão de boas práticas de manejo. Isso implica o respeito aos recursos hídricos, o uso adequado do

solo, a minimização das alterações no microclima e nas perdas de diversidade, além de possibilitar a alta produtividade agrícola, evitando questões de inadimplência ambiental.

O projeto coloca o proprietário rural como peça-chave para a proteção de áreas naturais e permite a conexão entre os produtores remanescentes e as unidades de conservação, efetivando os corredores de biodiversidade Emas-Taquri e Uruçui-Mirador. A parceria com a Empresa X concedeu capilaridade para que a proposta chegue ao maior número de propriedades por meio dos funcionários que atuam como multiplicadores. Proporcionou à empresa, ainda, o aprimoramento de sua política de relacionamento com os fornecedores em relação a questões fundamentais para a conservação do cerrado e a responsabilidade ambiental, ou seja, o papel que todos têm no uso racional dos recursos naturais.

Política de Sustentabilidade

Visão Estratégica

Por meio de sua Política de Sustentabilidade, a Empresa X põe em prática o compromisso com o desenvolvimento sustentável em suas operações em todos os países nos quais atua. Para a empresa, a sustentabilidade está baseada em três pilares:

Desempenho Econômico – A parceria com o produtor rural e demais *stakeholders*¹, gerando empregos, divisas e riquezas para o país.

Responsabilidade Social – A crença na participação comunitária e nos valores da cidadania empresarial, moldando políticas em benefício de todos.

Responsabilidade Ambiental – A preocupação com os recursos naturais e o respeito ao meio ambiente, conduzindo políticas e ações que integrem homem e natureza.

A Política de Sustentabilidade da Empresa X no Brasil estabelece os seguintes compromissos:

¹ - O termo inglês designa, tradicionalmente, aquele a que se confia o dinheiro de vários apostadores até à definição de qual ou quais apostadores irá/irão receber. É, assim, alguém de confiança, muitas vezes alguém considerado imparcial por não ser um dos apostadores, ou cuja probidade garante que os valores depositados serão devidamente acautelados. (AMARAL e MAGALHÃES, 2000)

- associar os objetivos de negócios às questões da responsabilidade socioambiental;
- procurar ir além do cumprimento da legislação ambiental local e de outros requisitos aplicáveis a seus processos, produtos e serviços;
- promover a melhoria contínua do ambiente e o desenvolvimento sustentável, aplicando os princípios de gerenciamento, indicadores de desempenho e avaliações de risco ambiental;
- investir na formação de parceiros, que devem entender os conceitos empregados e apresentar sua visão do processo;
- manter uma postura ética e transparente em todas as atividades e nos relacionamentos de negócio;
- gerar valor, empregos, renda e riquezas para as comunidades e para o país onde opera;
- demonstrar responsabilidade social procurando atender às expectativas das comunidades onde atua e promover o uso responsável dos recursos naturais;
- contribuir para o desenvolvimento da cidadania por meio de ações de valorização da educação e do conhecimento.

Para uma maior compreensão e como forma de auxiliar um maior entendimento da situação estudada foi elaborado o APENDICE II onde se pode acompanhar a história do Grupo e de tal unidade.

4 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo se propõe a esclarecer a forma como a pesquisa foi desenvolvida. Procura trazer os passos que foram dados no sentido de responder as questões aqui propostas.

De acordo com Ander-Egg (1978, p.28 *apud* Marconi e Lakatos, 1982, p. 15) a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”

Fleury (1989, p.15) definiu três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações, que são a postura empiricista, a postura do antropólogo, e a postura do clínico ou terapeuta.

Postura Empiricista

Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que, no limite, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. Segundo Thiollent (*apud* Fleury, 1989, p. 15) os sociólogos empiricistas pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses e as teorias, entendidas como generalizações e hipóteses empiricamente comprovadas.

Postura do Antropólogo

O antropólogo aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a “mergulhar” na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas.

O antropólogo organizacional procura agir ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada.

Postura do Clínico ou Terapeuta

Se no caso anterior o objetivo primeiro da pesquisa era responder a questões colocadas pelo pesquisador, neste caso a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, relação esta mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar a disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa. Segundo Schein (*apud* Fleury, 1989, p. 16) “os clientes pedem por ajuda quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando o enfoque lógico, racional não funciona – inevitavelmente, a perspectiva clínica traz á tona o irracional nas organizações... Uma das formas de compreender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a cultura, pois esta consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas ou irracionais.

Considerando as definições de Fleury, a presente pesquisa tem o caráter que condiz com a Postura Empiricista, pois partiu de fatos particulares, tendendo a gerar conclusões mais amplas, válidas em relação a um universo maior. Utilizou um quadro de referencial teórico o qual direcionou o entendimento do tema. A partir deste, foi confeccionado o questionário que foi aplicado a um determinado número de respondentes.

As análises dos dados foram obtidas utilizando os métodos quantitativos e qualitativos.

Diante disso, entende-se que os métodos quantitativos e qualitativos estão alinhados respectivamente com a Postura Empiricista.

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo baseia-se em dados quantitativos e qualitativos oriundos da aplicação de um questionário elaborado a luz do referencial teórico sobre o tema e também de dados obtidos por meio de documentos internos e observação direta.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa utiliza-se a taxonomia proposta por Vergara (2009, p. 41) que a classifica sob dois critérios que são quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa tem um caráter de investigação exploratória, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (VERGARA, 2009, p. 42).

Quanto aos meios se caracteriza como um estudo de um único caso, que segundo Yin (2001) é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

4.2 Delimitação do Estudo

De acordo com Vergara (2009, p. 23), delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explicitam para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora.

Ainda de acordo com a autora, delimitação trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal, longitudinal), ao período de tempo objeto da investigação.

Sendo assim, a proposta deste estudo foi a de investigar quais fatores relacionados à cultura de uma determinada organização exercem influência na formação de uma *joint ventures*.

Este estudo foi realizado em uma determinada unidade, sendo assim, as conclusões obtidas nesta pesquisa não são passíveis de generalização, nem mesmo para outras unidades do mesmo grupo.

Foi utilizado o caso de uma empresa multinacional de origem holandesa atuante em diversos segmentos da economia que realizou uma aliança com uma empresa de origem brasileira. Estratificando o caso a unidade em questão estudada foi fundada em 1887 tendo 123 anos de existência e sua atividade consiste na especialização em

derivação de grãos de trigo. Situada na cidade do Rio de Janeiro foi incorporada pela Empresa X somente no ano de 1914.

Para as análises deste estudo foi realizado um corte longitudinal, onde foram considerados os fatos ocorridos a partir do ano de 2004, ano em que foi realizada a parceria com a empresa Y até os dias de hoje.

4.3 Coleta de Dados

De acordo com Marconi e Lakatos (1982, p. 30), são vários os instrumentos de coleta, variando de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Alguns procedimentos listados pelas autoras são:

- Coleta documental
- Observação
- Entrevista
- Questionário
- Formulário
- Medidas de opiniões e atitudes
- etc

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a aplicação de um questionário fechado contendo 13 questões, elaborado a partir do referencial teórico proposto neste estudo, observação direta e coleta documental.

Foi realizado um pré-teste onde, juntamente com os respondentes, os quais mostraram dificuldades em alguns questionamentos, das primeiramente 25 questões escolhidas pelo autor foram selecionadas 13, que garantiram uma maior confiabilidade e veracidade nos resultados.

O questionário foi desenhado com escala Lickert de 5 pontos, variando de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5).

A coleta documental se deu através de documentos internos, relatórios gerenciais e revistas de circulação interna.

4.4 Elaboração do Questionário

A elaboração do questionário se deu em duas partes. A primeira utilizou o instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002). Contou ainda com o instrumento de pesquisa elaborado por Tavera (2010) que também utilizou como base o estudo de Ferreira *et al.*

Ferreira *et al.*, com o objetivo de realizar um mapeamento inicial dos valores e práticas organizacionais comumente adotados em empresas sediadas na cidade do Rio de Janeiro, desenvolveram um roteiro de entrevista semi-estruturado que, apoiado nos modelos de Calori e Sarnin (1991) e de Hofstede e colaboradores (1990), indagava sobre as metas prioritárias da organização e as atividades, atitudes e formas de relacionamento enfatizadas ou consideradas mais importantes por ela, assim como sobre os procedimentos adotados para tomada de decisões, planejamento de mudanças, distribuição de recompensas, atendimento aos clientes internos e externos etc.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo, daí emergindo várias dimensões associadas a valores e práticas organizacionais, bem como uma série de afirmativas relacionadas a cada uma dessas dimensões. Tais afirmativas deram origem à versão inicial do questionário, que ficou composta por 126 itens dispostos de forma aleatória, dos quais 68 associavam-se a valores e 58, a práticas organizacionais.

Com respeito aos Valores Organizacionais foram avaliados itens distribuídos nos 4 fatores propostos por Ferreira *et al.*:

- Fator 1 - “Profissionalismo Cooperativo”. O item associa-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
- Fator 2 - “Profissionalismo competitivo e individualista” os itens denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso

implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

- Fator 3 - “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” itens referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
- Fator 4 - “Satisfação e bem-estar dos empregados” por apresentar valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

Com relação às Práticas Organizacionais são avaliados 3 fatores definitivos:

- Fator 1 - “Práticas de integração externa”. Os itens se associam a práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
- Fator 2 - “Práticas de recompensa e treinamento”. Relacionam-se às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
- Fator 3 - “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal”. Associado a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

No Questionário as perguntas que foram elaboradas a fim de avaliar a cultura da unidade foram elaboradas com base nos Valores e Práticas Organizacionais de Ferreira *et al.*.

As questões que se seguem, foram elaboradas a partir do levantamento bibliográfico realizado por Junior e Ribeiro (2001), onde apontaram os principais fatores que asseguram o sucesso das alianças, sendo o comprometimento e a confiança considerados pilares para um relacionamento duradouro.

O questionário completo é apresentado no **APÊNDICE I**.

4.5 Procedimentos

A aplicação do questionário foi realizada pelo próprio pesquisador, sendo solicitado aos colaboradores a participação e cooperação no estudo. A não participação era opcional não havendo qualquer tipo de punição para os que optaram por tal. O questionário foi disponibilizado aos respondentes de forma impressa, sendo aplicado de forma coletiva, contribuindo assim para o anonimato dos respondentes. Para ainda garantir o total anonimato dos colaboradores foi utilizada uma urna na qual estes depositavam seus questionários.

A pesquisa ocorreu na unidade fabril de uma multinacional de origem holandesa, sendo esta unidade em questão localizada na cidade do Rio de Janeiro. A aplicação do questionário ocorreu no período de Outubro a Novembro de 2010.

4.6 Análise de Dados

Após a realização de um pré-teste para validação do questionário, iniciou a coleta de dados segundo os procedimentos acima relacionados com sua posterior análise. Foi necessária uma seleção, codificação e tabulação dos dados.

Para mapear a cultura da unidade em questão foram escolhidas as tipologias de Handy, Hofstede e Trompenaars. Foi utilizada a ferramenta EXCEL para auxílio no tratamento estatístico e criação de gráficos.

4.7 Universo e Amostra

Segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 37) quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo. O problema da amostragem é, por tanto, escolher uma parte de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta for verificada.

As autoras conceituam tanto o universo como a amostra:

- a) Universo: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.
- b) Amostra: é a porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo.

Nesta pesquisa, valendo-se das considerações feitas por Marconi e Lakatos, o universo estudado foi a unidade fabril do Grupo XY localizada na cidade do Rio de Janeiro, englobando os 265 funcionários de todas as áreas.

A amostra estudada foi formada aleatoriamente, garantindo que todos os elementos que formaram o universo tiveram a mesma probabilidade de serem escolhidos para responderem ao questionário.

4.8 Participantes

Foram distribuídos 120 questionários obtendo uma participação no estudo de 65 trabalhadores, constituindo 25% do total de colaboradores. O universo foi formado por 240 homens e 25 mulheres, divididos em diversas áreas. A amostra foi formada por 56 homens e 9 mulheres, apresentando uma distribuição totalmente aderente a da população, isto é, 96% da amostra é masculina e 4% é feminina, condizente com o perfil da população que tem 91% masculina e 9% feminina.

Em relação a idade a mínima foi de 19 anos e a máxima de 54 anos, com média de 32,2 anos e desvio padrão de 7,76 anos. A idade mais frequente foi a de 36 anos.

Considerando o tempo de serviço, a variação é de 1 mês a 20 anos e 4 meses com média de 3,68 anos e um desvio padrão de 4,00 anos. O tempo de casa mais frequente na amostra foi de 2 anos e 3 meses. Isto mostra que temos uma amostra com aproximadamente 36 anos de idade e 2 anos e 3 meses de tempo de serviço.

O grau de escolaridade variou do ensino médio completo a pós graduação completa, sendo que 38 % tinham o ensino médio completo, 29% superior incompleto, 17% superior completo e 15% pós-graduação completa.

Finalmente, em relação a função, esta foi dividida nas seguintes áreas: Produção, Qualidade, Manutenção, Desenvolvimento Organizacional, Comercial, Depósito, Logística e Outros. A amostra apresentou a seguinte divisão, 3% Qualidade, 2% Depósito, 49% Produção, 12% Comercial, 6% Logística, 5% Manutenção e 23%

Outros. A hierarquia foi dividida em Gerente, Coordenador e Não Gestor, onde, 3% eram Gerentes, 11% Coordenadores e 86% Não Gestor. Nos cargos de gestão (Coordenador e Gerente) a escolaridade mínima encontrada foi superior incompleto, que é uma exigência para os cargos.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo avaliar e discutir os dados levantados através do questionário aplicado a uma amostra de 120 funcionários, dentro de um universo de 265 colaboradores obtendo 65 respondentes.

Os resultados obtidos foram organizados, comparados e analisados, com o objetivo de avaliar as diferentes visões da empresa em relação a aliança formada.

A figura 8 descreve o percentual total de questionários respondidos perante a amostra.

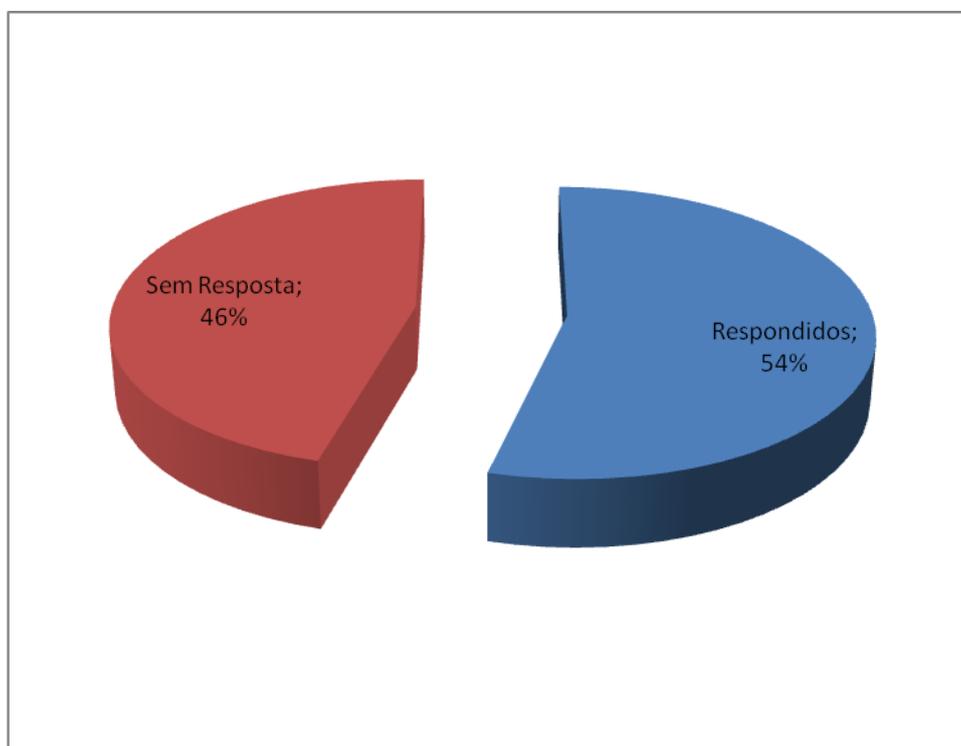


Figura8: Total de Questionários Respondidos.

A figura 9 descreve o percentual total de questionários respondidos por área.

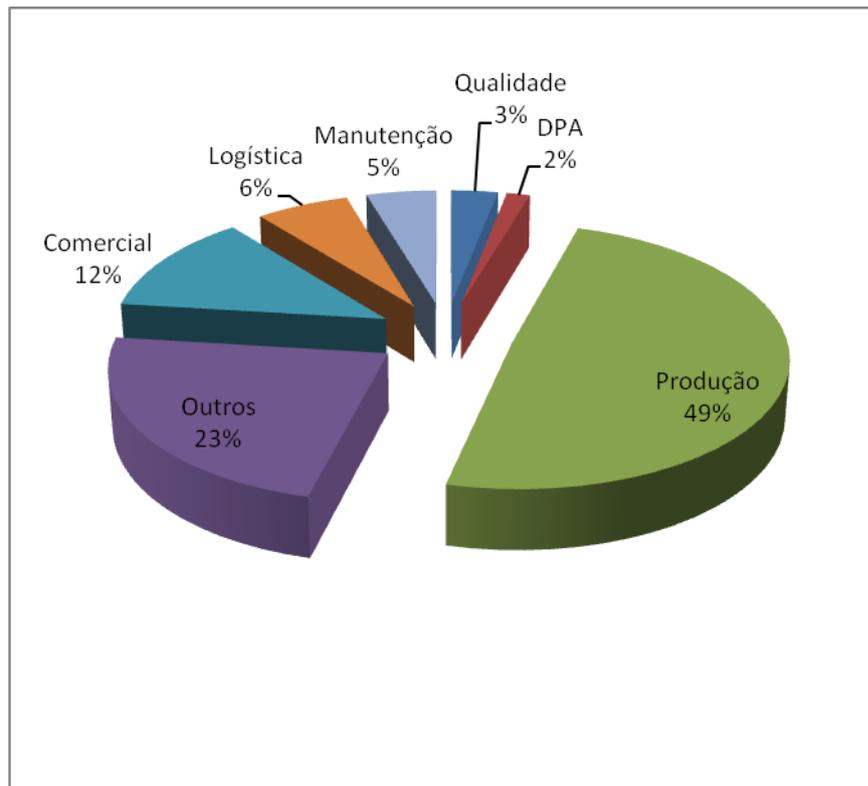


Figura 9: Percentual de Questionários Respondidos por Área

Pela figura 9 percebe-se que houve uma grande participação do setor produtivo (produção), mostrando a importância que esta área deu a pesquisa e o engajamento desta com o tema.

A fim de avaliar o conhecimento dos funcionários a respeito da *Joint Ventures* formada, foi solicitado aos colaboradores da pesquisa que respondessem a seguinte questão: Você sabe o que é a empresa XY?

A porcentagem dos funcionários que responderam SIM ou NÃO pode ser vista na figura 10.

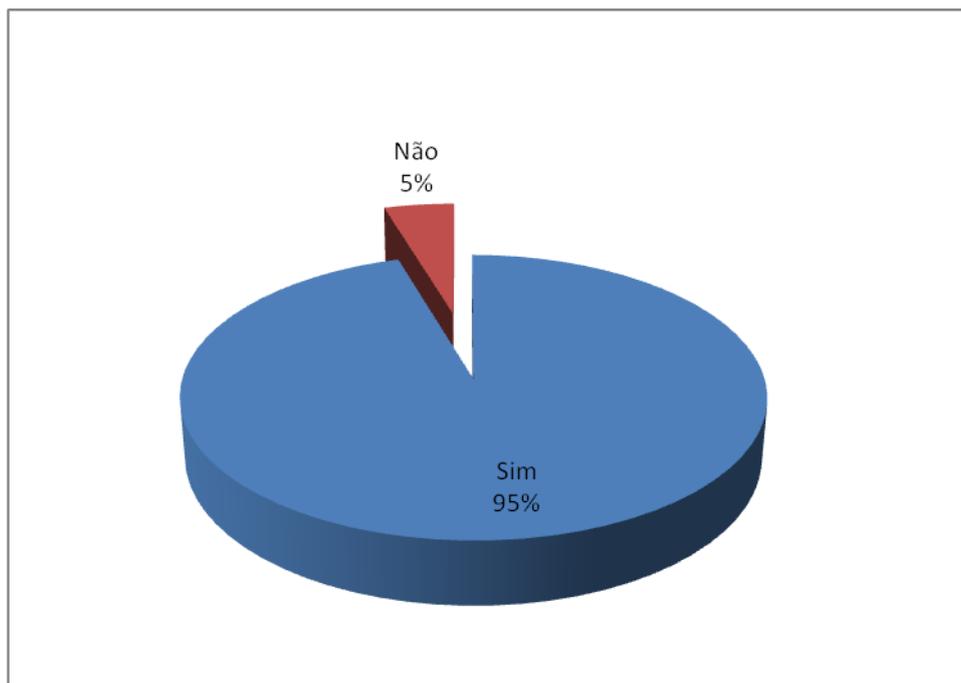


Figura 10: Você sabe o que é a empresa XY?

Como pode ser visto na figura 10, 95% dos funcionários sabem a definição da empresa XY, o que demonstra um fluxo de informação eficiente dentro da empresa. O conhecimento por parte dos funcionários é importante para que estes se sintam parte da corporação e saibam os objetivos e aspirações desta.

Como mencionado no capítulo anterior as perguntas foram segmentadas em duas seções, sendo a primeira com o objetivo de definir a cultura do grupo e a segunda com o objetivo de avaliar os fatores críticos para o sucesso da aliança formada.

O questionário foi desenhado com escala de Lickert de 5 pontos, variando de Discordo Totalmente (1), Concordo Pouco (2), Concordo Razoavelmente (3), Concordo Muito (4) e Concordo Totalmente (5).

5.1 Definição da Cultura Organizacional

Primeiramente serão analisadas as perguntas que visam um maior entendimento e definição da cultura da organização estudada.

Diante disso, perguntou-se aos participantes se estes tem ampla liberdade e acesso aos gestores. A figura 11 descreve o perfil das respostas recebidas.

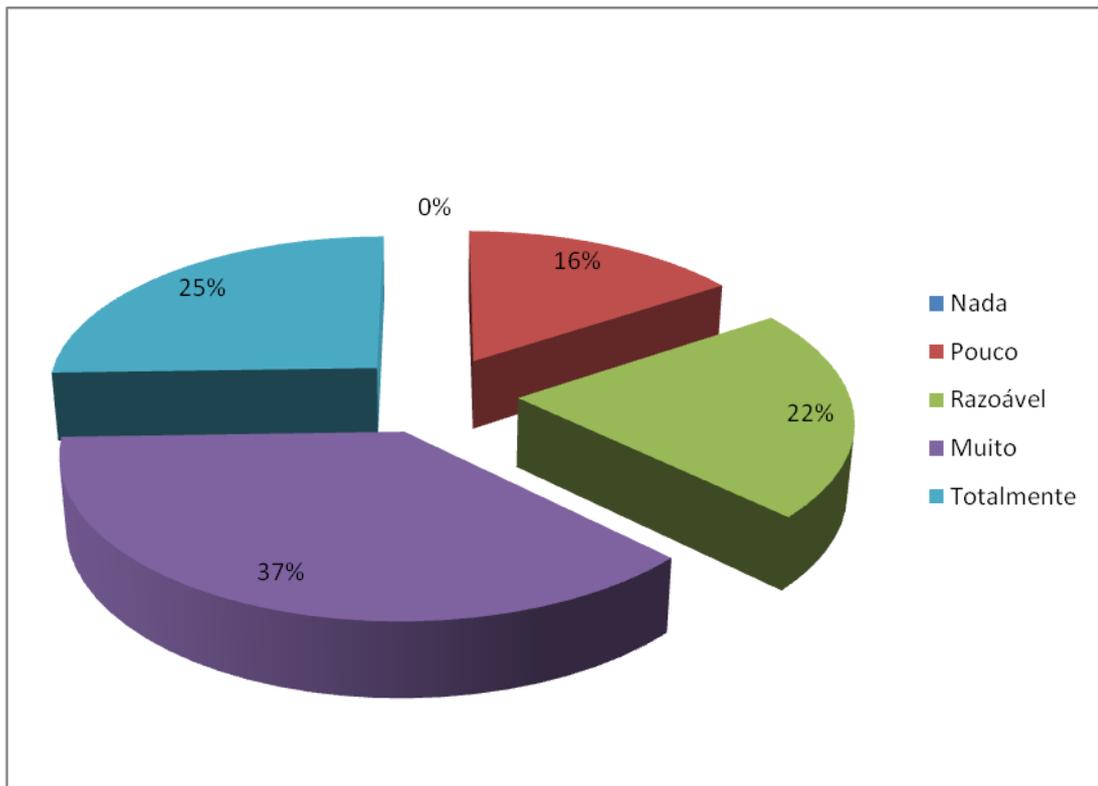


Figura 11: Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos gestores.

Como pode ser visto na figura 11, 25% dos entrevistados acham que o acesso aos gestores é uma prática que se aplica totalmente na empresa estudada. 37% acham que esta prática se aplica bastante na organização, 22% acham que se aplica razoavelmente, 16% acham que se aplica muito pouco e nenhum funcionário acha que não tem liberdade de acesso aos gestores.

Utilizando a definição de Trompenaars, e analisando as respostas dos participantes, pode-se dizer que a organização estudada apresenta uma tendência à característica de uma organização, como definida por ele, de uma cultura familiar, onde os relacionamentos são próximos e diretos, mas há uma ênfase na hierarquia, tornando esta cultura voltada ao poder exercido pelo líder que pode ser entendido como um “pai” experiente, responsável e bondoso

A pergunta seguinte feita aos colaboradores foi para avaliar como estes vêem o comprometimento da empresa com o seu bem estar. A análise das respostas pode ser vista na figura 12.

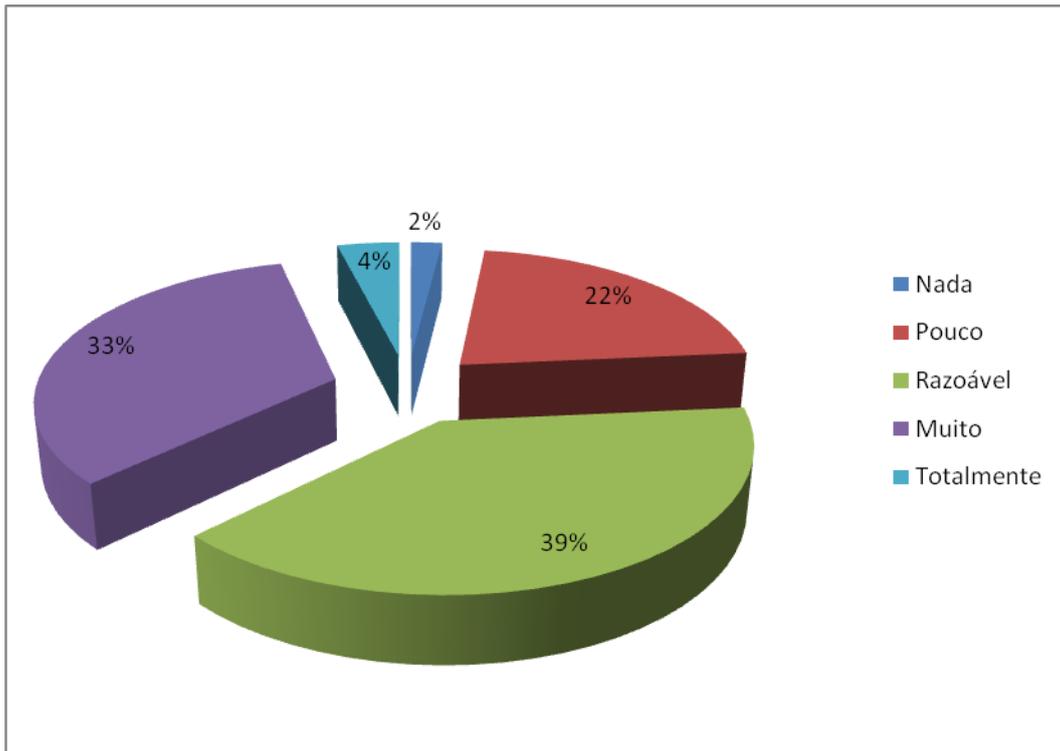


Figura 12: As necessidades pessoais e o bem estar dos empregados constituem uma preocupação constante da empresa.

Analisando os dados, pode-se ver que 39% dos entrevistados acham que o comprometimento da empresa com o seu bem estar está avaliado em um nível regular e 33% avaliaram como de bastante preocupação por parte da empresa. Apenas 4% acham que o bem estar do funcionário é de bastante importância para a empresa e 2% acham que este é um fator irrelevante para a organização.

Handy avalia a Cultura da Pessoa onde o “indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma”. Sendo assim de posse das respostas conclui-se que a corporação tem uma tendência da cultura descrita por Handy.

Dentro das dimensões da cultura organizacional definidas por Hofstede pode-se dizer que esta encontra-se próxima da orientação para o empregado onde as organizações consideram os problemas pessoais destes e assumem responsabilidade sobre o seu bem estar, em um modelo coletivo de gestão.

Pode-se ainda enquadrar a organização dentro da dimensão, também determinada por Hofstede, como característica cultural feminina, onde valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos

Questionados sobre a busca pela excelência nos produtos e serviços conclui-se que 45% dos colaboradores acreditam que a empresa se preocupa bastante na busca pela excelência, 33% avaliaram que a busca pela excelência é de total importância para empresa, enquanto 22% acham que a empresa se preocupa de forma razoável com a busca pela excelência em produtos e serviços. As respostas para esta pergunta podem ser vista na figura 13.

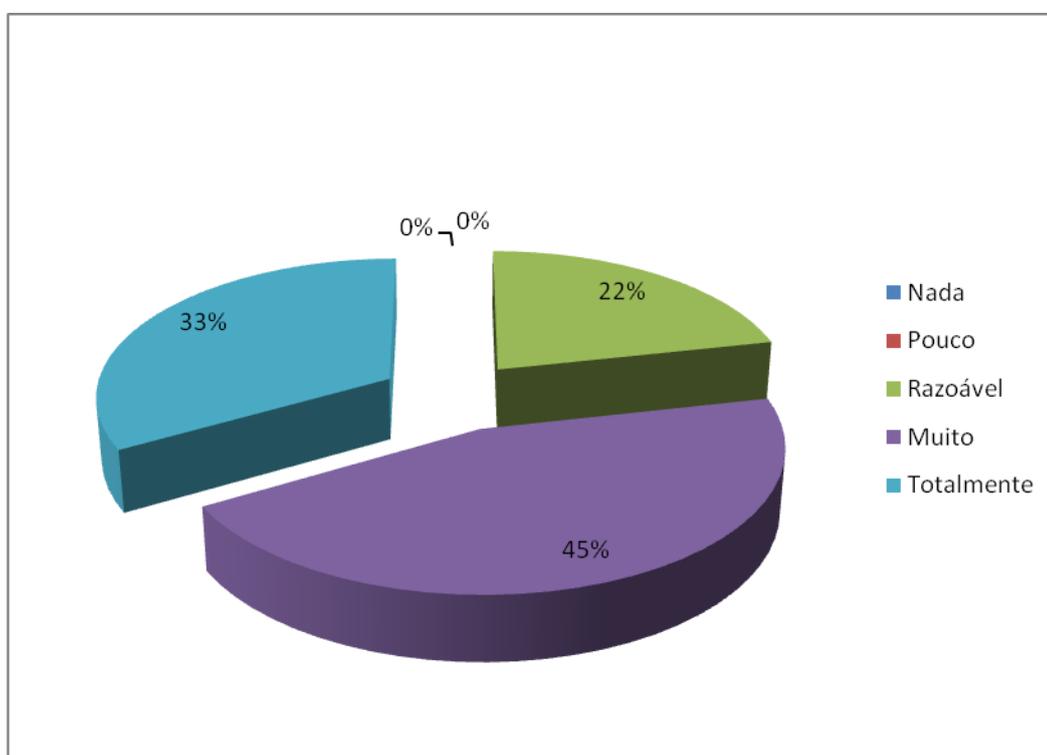


Figura 13: Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes

Todos os funcionários têm a visão de que a empresa, no mínimo, se preocupa razoavelmente com a busca pela excelência em seus serviços e produtos.

Dentro das variações encontradas por Hofstede nas práticas organizacionais a dimensão da cultura organizacional avaliada como pragmática é a que mais se aproxima da realidade exposta pela pesquisa. Nesta, as organizações são classificadas como

orientadas para o mercado, com ênfase na satisfação das necessidades dos clientes, onde os resultados são mais importantes que os procedimentos.

Com os números da importância sobre os meios para o alcance dos resultados, figura 14, podem ser avaliadas 2 dimensões caracterizadas por Hofstede, sendo estas a orientação para o trabalho e organizações pragmáticas.

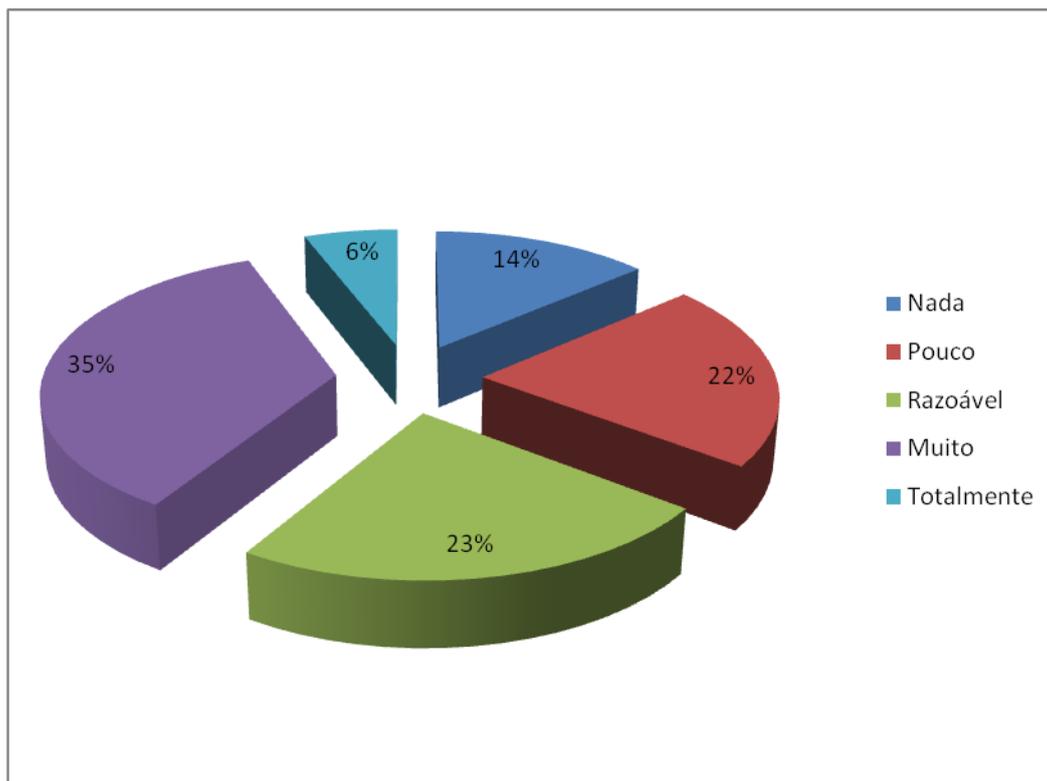


Figura 14: Os resultados são mais importantes que os meios para alcançá-los

Avaliando a figura vê-se que 35% dos colaboradores entrevistados acham que os resultados são mais importantes que os meios para alcançá-los, 23% acreditam que a empresa valoriza de forma razoável os resultados ao invés dos meios para alcançá-los. Apenas 6% acreditam que a empresa está bastante preocupada com os meios para alcançar os resultados. 22% estão indecisos perante a importância dada pela organização aos resultados ou aos meios e apenas 14% acham que a meios são mais importantes que os resultados obtidos.

Desta forma conclui-se que a organização possui uma cultura com uma tendência, definida por Hofstede, orientada para o mercado, pois apenas 14% vêem a organização dando mais importância aos meios do que aos resultados obtidos. Estas organizações exercem sobre seus empregados pressões para que o trabalho seja realizado, mesmo que custando o bem-estar pessoal ou familiar de seus empregados, em um modelo de gestão individualizado.

Levando para o conceito da “orientação ao cliente” as organizações pragmáticas são orientadas para o mercado, com ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, onde os resultados são mais importantes que os procedimentos.

Sendo feita a análise desta pesquisa nota-se uma contradição nas respostas dos funcionários, uma vez que 33% dos funcionários avaliaram a preocupação com o bem estar e satisfação dos funcionários como sendo uma questão de bastante preocupação por parte da empresa e como foi visto no questionamento acima 35% avaliaram que a organização se preocupa mais com os resultados mesmo que este custe o bem estar do funcionário. Esta pesquisa pode ser comparada a uma foto tirada em um determinado momento, podendo assim ser influenciada pelo emocional do respondente, resultando nesta contradição. Outro fator que pode contribuir para esta divergência de opiniões, e que foi percebido em conversa com funcionários mais antigos, foi o fato deste relatarem práticas de liderança não condizentes com as praticas de gestão de pessoas atual. Apesar do relato de melhores práticas na atualidade o passado pode vir a influenciar na pesquisa.

Na pergunta onde foi solicitado que os funcionários respondessem como estes vêem os controles de horários, a maior parte, como pode ser visto na figura 15, acha que os horários são de grande importância e levados a sério.

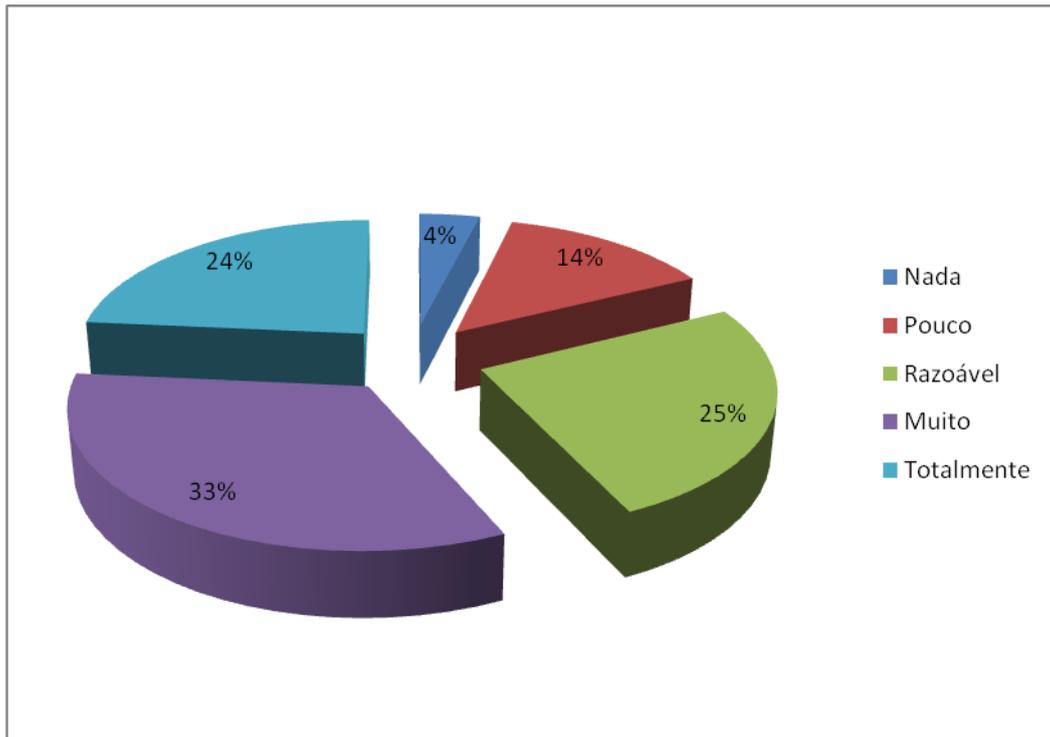


Figura 15: Os controles e horários são de grande importância e levados a sério

A maior parte dos funcionários achou que os controles de horários são levados a sério, 25% acham razoáveis os controles de horário, 33% acham que os controles de horários são muito levados a sério e 24% acham que são totalmente levados a sério. Apenas 4% acham que não é dada importância alguma para os horários e 14% acham que é dada pouca importância para o cumprimento dos horários.

Sendo feita a comparação com as dimensões de Hofstede, pode-se dizer que a organização tem uma tendência para a cultura do controle apertado, que refere-se ao grau de estruturação interna da organização. Nas organizações do tipo controle apertado às pessoas descrevem seu ambiente de trabalho como preocupado com os custos, ligado à pontualidade nas reuniões, e as piadas sobre a empresa são raras.

5.2 Fatores Críticos para o Sucesso de uma *Joint Ventures*

Esta seção tem o objetivo de avaliar como os funcionários vêem a parceria formada entre as empresas e principalmente avaliar se as práticas adotadas por ambas

estão de acordo com a literatura no que diz respeito aos fatores críticos para o sucesso de uma aliança.

Na figura 16, é exposto o resultado ao questionamento da necessidade da parceria, a fim de perceber como os funcionários vêem a formação da aliança.

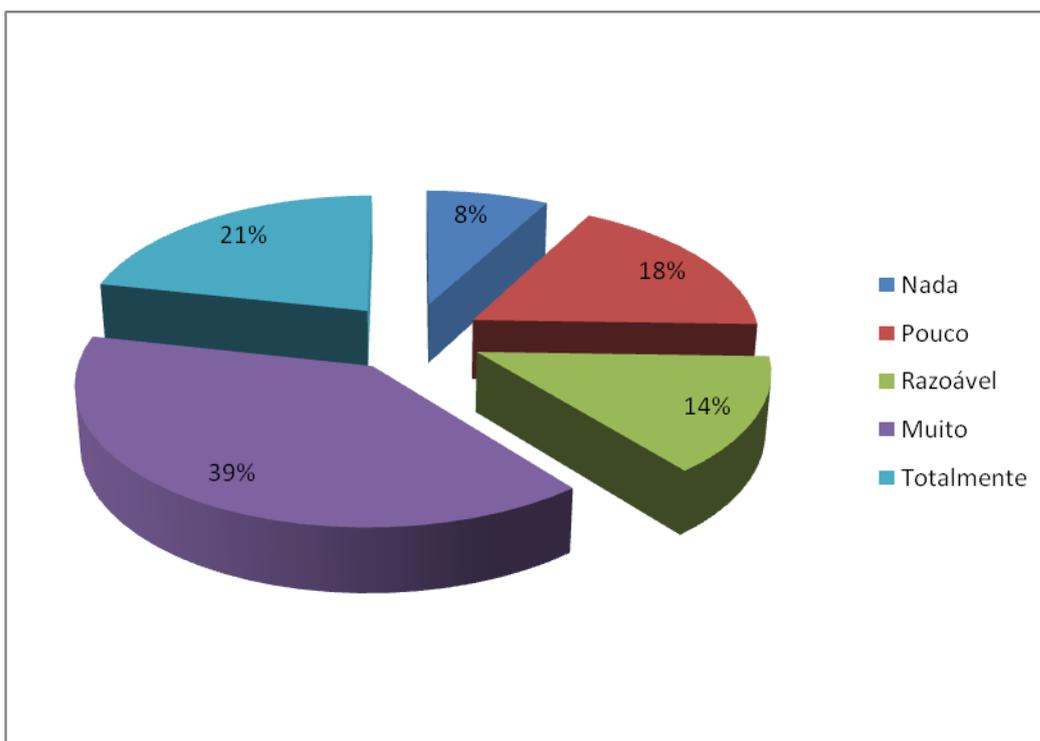


Figura 16: A parceria com a empresa Y foi necessária

Pela análise da figura, fica clara a importância que os funcionários dão a formação da aliança, onde 39% concordam que a formação da aliança foi de grande necessidade e 21% concordam totalmente da importância desta parceria. Apenas 8% dos entrevistados acham que a parceria não foi necessária, 14% avaliam a parceria como de razoável importância para o grupo e 18% avaliam como de pouca importância tal parceria.

Junior e Ribeiro (2001) destacaram a confiança entre as partes como um importante pilar para o relacionamento duradouro.

Segundo os autores a existência de confiança traz benefícios significativos para as relações comerciais. Os parceiros alcançam maior eficiência econômica quando existe confiança mútua; a comunicação pode ser mais aberta e os problemas resolvidos mais eficientemente.

Baseado nestas afirmações foi solicitado aos funcionários que estes demonstrassem como vêem a questão da confiança entre as partes. O resultado para esta pergunta pode ser visto na figura 17.

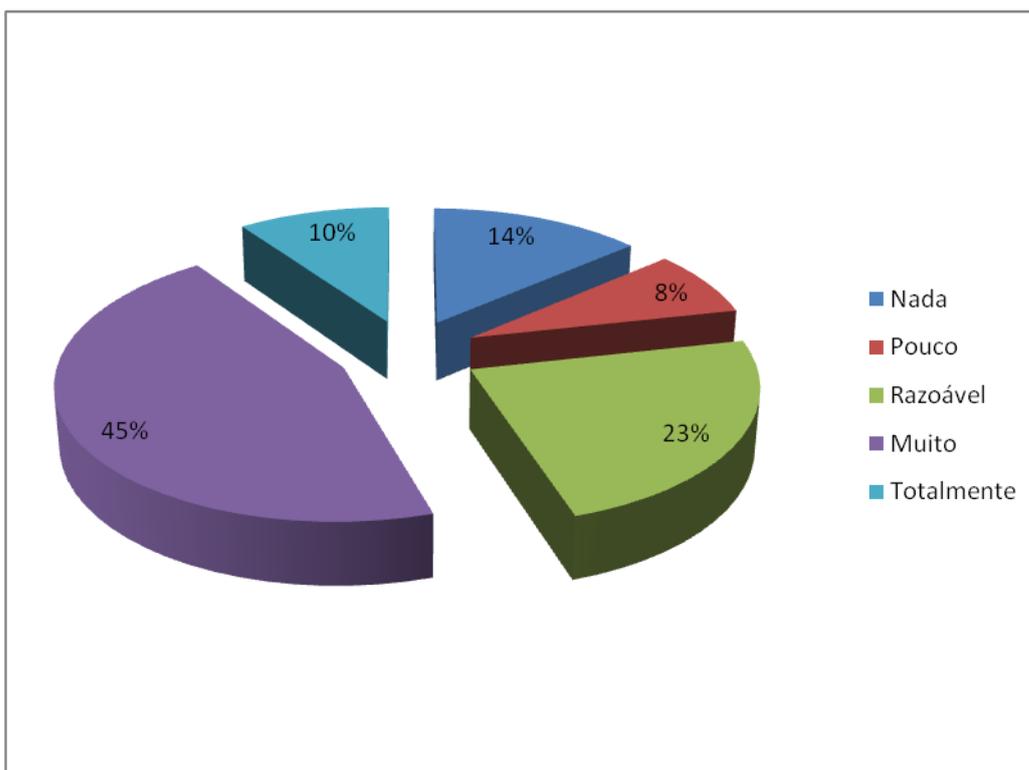


Figura 17: Existe a confiança entre as partes

A pesquisa mostra que 45% dos entrevistados acham que existe uma forte confiança entre as partes e 23% acreditam que existe uma razoável confiança entre as partes. Apenas 14% acham que não existe confiança alguma e 10% acham que existe uma total confiança entre as partes. Uma pequena parte dos entrevistados, apenas 8%, avaliou que existe uma pequena confiança entre as partes

Outro importante ponto que os autores apontam é o fato de manter justo equilíbrio. Quando acontecem eventos, geralmente um participante é favorecido em

detrimento de outro. Para Junior e Ribeiro (2001) este favorecimento deve ser evitado, pois coloca em risco a confiança entre as partes.

A resposta para este questionamento pode ser vista na figura 18.

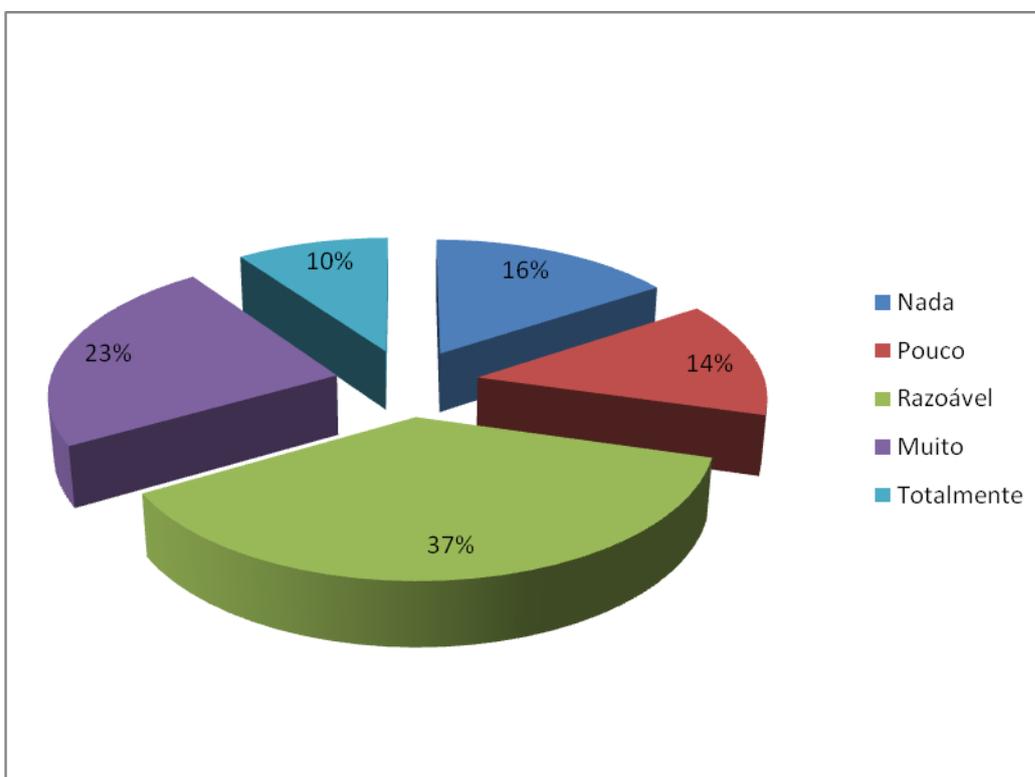


Figura 18: A aliança é prejudicada na resolução de situações de emergência.

Vê-se que 37% dos entrevistados acham que esta questão se aplica de forma razoável na organização. Apenas 23% avaliaram que esta é uma questão que se aplica bastante na organização, e ainda, apenas 10% avaliaram que existe o total prejuízo a aliança em situações de emergência. Dos participantes 14% avaliaram que é um cenário que se aplica pouco na organização e 16% acreditam que não existe o prejuízo a aliança nas situações de emergência. Este é um ponto que vai ao desencontro da questão anterior, onde 45% dos entrevistados acreditam na forte confiança entre as partes. Este é um fator que pode vir a prejudicar a perpetuação da aliança, pois segundo Junior e Ribeiro (2001), para que exista a confiança entre as partes deve-se manter o justo equilíbrio.

O fluxo de informações significativas é de grande importância na formação de uma aliança, sejam estas informações formais ou informais. Ela permite o ajuste de

objetivos, a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre as empresas. Para isso, faz-se necessária a comunicação em todos os níveis da organização. A figura 19 mostra o resultado para tal questionamento.

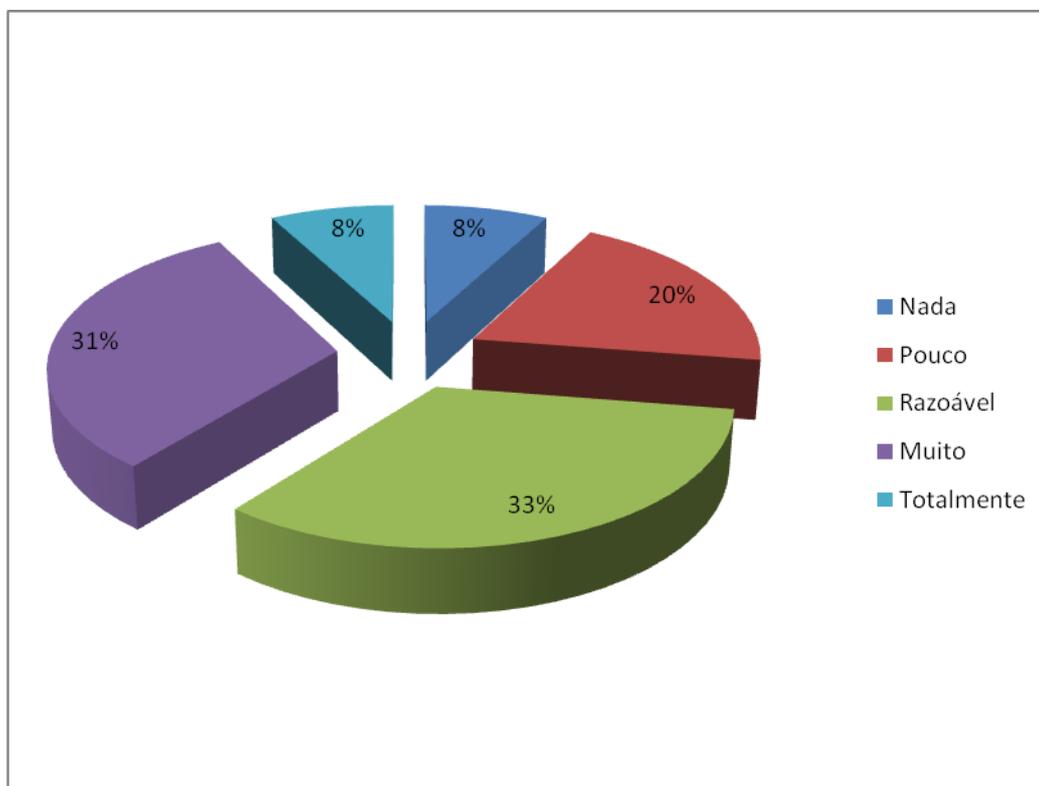


Figura 19: Ocorre o compartilhamento formal ou informal de informações entre ambas as partes.

O resultado da manutenção de uma comunicação efetiva é o de compreender melhor a indústria em que se insere, bem como aprender com o aliado quais as melhores oportunidades de trabalharem em conjunto e os acordos para melhorar as interfaces, entre outros benefícios.

Analisando a figura 19 nota-se que 33% dos funcionários entrevistados acham que o compartilhamento de informação entre as partes ocorre de forma razoável com uma tendência a acharem que o compartilhamento de informação aplica-se bastante na organização (31%). 8% acham que ocorre o total fluxo de informações entre as empresa, 20% avaliaram como ruim o fluxo de informações e 8% afirmaram que não ocorre o fluxo de informações entre as empresas.

A predominância de benefícios ou poder por algumas das partes pode impedir o comprometimento. Quando questionados sobre a existência de predominância de poder por algumas das partes a maioria dos colaboradores acham que esta é uma situação que se aplica bastante na empresa, como pode ser visto na figura 20.

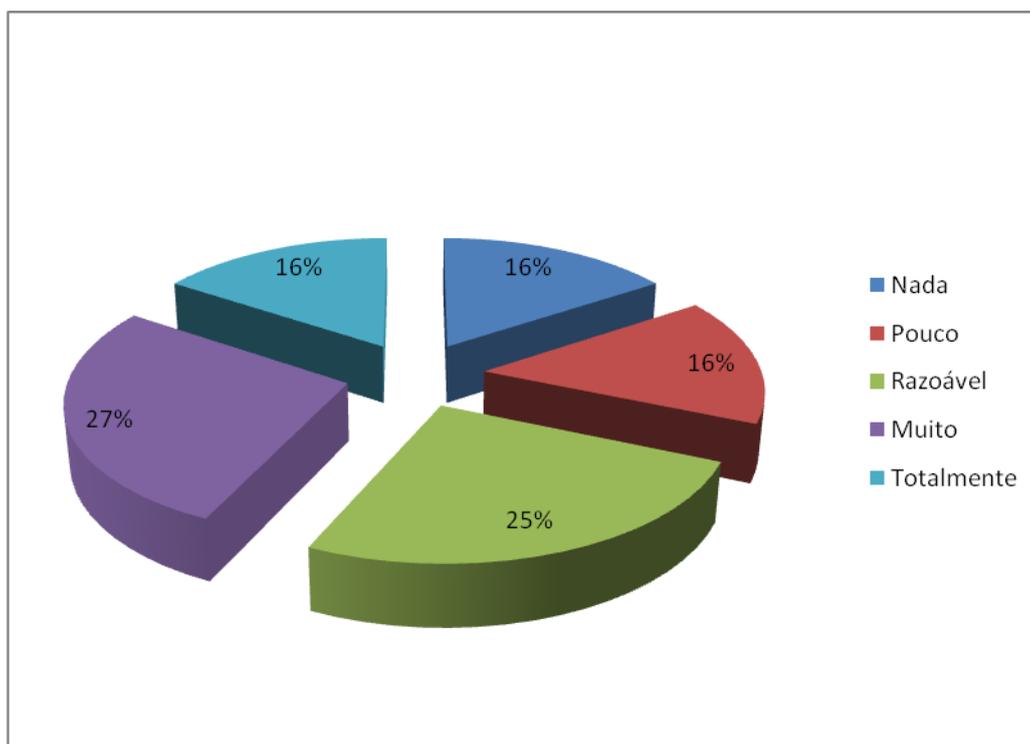


Figura 20: Existe a predominância de poder por alguma das partes.

Do total de entrevistados, 16% acham que existe a total predominância de poder por parte de alguma das partes. 25% acham que existe uma predominância razoável de poder por alguma das partes e 27% acham que a predominância de poder é uma característica bastante encontrada na organização. Ainda 16% avaliaram que não existe predominância de poder. Este é um resultado que não é favorável para a perpetuação da aliança, pois, como sugerem os autores Junior e Ribeiro, a predominância de poder é um fator que afeta o comprometimento da relação.

A fim de avaliar a opinião dos funcionários sobre a perpetuação da aliança, se esta trás vantagens para ambas as partes, as respostas mostraram que a grande maioria dos entrevistados (49%) acharam que a perpetuação é bastante favorável para as partes, como pode ser visto na figura 21.

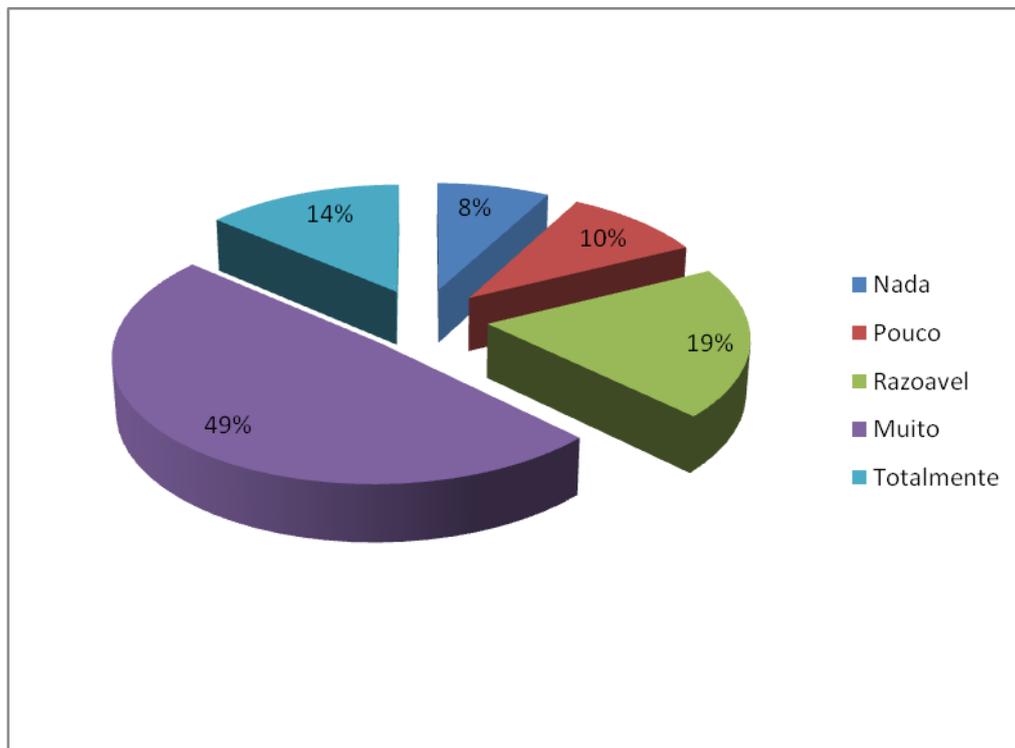


Figura 21: A perpetuação da aliança é vantajosa para ambas as partes

Apenas 8% dos entrevistados acham que a perpetuação não irá trazer benefícios algum para as organizações envolvidas. Uma afirmação que pode ser feita com base neste resultado é que possivelmente os funcionários irão se esforçar para que esta aliança se prolongue, pois como foi visto, estes vêem vantagem em tal continuidade. Apenas 10% avaliaram como de pouca vantagem e 19% avaliaram como de razoavel vantagem para os grupo a perpetuação desta aliança e 14% acham que é de total vantagem para o grupo.

A ultima pergunta da pesquisa foi elaborada com a finalidade de avaliar a percepção dos funcionários em relação a como esta parceria trouxe uma mudança para a cultura antes existente na organização.

A importância deste questionamento se deve por ser este um fator que pode apresentar uma barreira por parte dos envolvidos na perpetuação da aliança.

Pela análise da figura 22 está claro que a maioria dos funcionários entrevistados acham que a aliança não está interferindo na história do grupo.

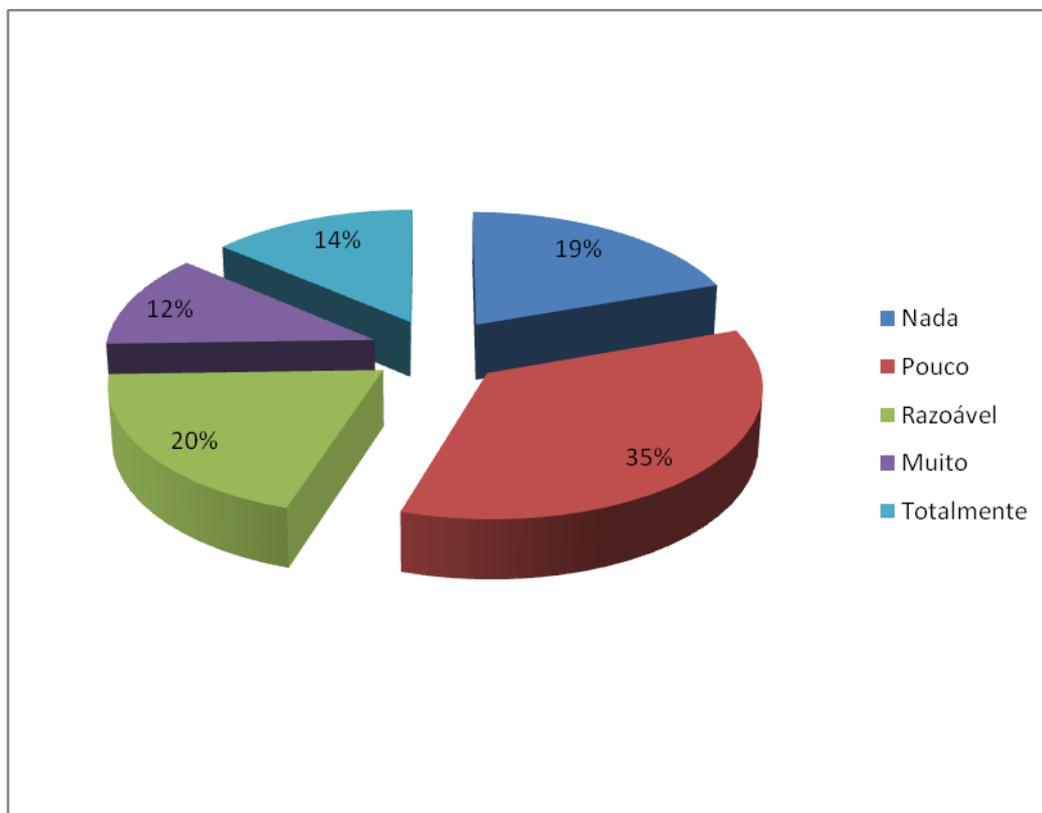


Figura 22: Com a formação da empresa XY muito da história do grupo esta sendo perdida

Como pode ser visto 14% concordam totalmente com a afirmação, enquanto 19% acham que a história do grupo não esta sendo influenciada pela parceria. 20% avaliaram que a história do grupo está sendo perdida de forma razoável, 35% acham que está se perdendo pouco da história do grupo e 12% acham que esta sendo perdida muita da história do grupo.

Este se caracteriza como outro fator que pode vir a fortalecer a perpetuação da aliança, pois mostra que a organização possui uma sólida cultura e uma forte identidade, mostrando também que os funcionários não vêem a aliança como uma ameaça.

Partindo dos instrumentos de avaliação de M.C.Ferreira *et al.* (2002) para avaliação da cultura organizacional e pelo levantamento literário realizado por Junior e Ribeiro (2001), onde apontaram os principais fatores que asseguram o sucesso das alianças, sendo o comprometimento e a confiança considerados pilares para um

relacionamento duradouro, foi realizado o diagnóstico organizacional o qual com ajuda da ferramenta EXCEL para análise quantitativa, permitiu a obtenção de resultados que ajudaram na compreensão mais abrangente da situação da empresa.

De acordo com o modelo de Handy observou-se que a cultura da organização estudada aponta para a cultura da pessoa. A cultura da organização ainda se enquadra na junção das definições de Hofstede de Cultura de Orientação ao Empregado e Cultura Feminina.

A organização apresenta também a característica da cultura pragmática, definição esta também desenvolvida por Hofstede, onde a organização se preocupa mais com os resultados do que com os meios para alcançá-los.

Utilizando a definição de Trompenaars sobre Cultura Familiar, pode-se concluir que a organização se apropria destas características.

Fatores em relação à aliança que devem ser tratados, pois podem vir a prejudicar a parceria, são as visões que os funcionários tem em relação a predominância de poder por alguma das partes e o beneficiamento de alguma parte na resolução de problemas.

6 – CONCLUSÃO

O estudo realizado nesta dissertação procurou fazer um diagnóstico da Cultura Organizacional e avaliar os Fatores Críticos de Sucesso para a perpetuação de uma *Joint Ventures*, através da aplicação de ferramentas de avaliação encontradas na literatura internacional e brasileira para o diagnóstico e análise dos temas de Cultura e Alianças.

O objetivo do estudo consistiu em realizar um diagnóstico da Cultura da Organização realizando uma compilação dos principais conceitos e tipologias encontrados na literatura e avaliar quais Fatores Críticos para perpetuação de uma aliança podem estar impactando na *joint ventures* estabelecida entre uma multinacional de origem holandesa e uma empresa brasileira.

Objetivo principal foi o de avaliar como a cultura de uma organização influencia na formação de uma *Joint Ventures*.

Feita a análise dos resultados, chegou-se a conclusão que a unidade estudada possui dentre outras característica a de ter o indivíduo como ponto central, onde a organização existe apenas para servir os indivíduos. Esta postura é definida por Handy como Cultura da Pessoa. Este sentimento por parte dos colaboradores se caracteriza um ponto favorável para a aliança, pois desperta nestes a sensação de paternalismo. Pode-se concluir então que a organização apresenta elementos que apontam para a Cultura da Pessoa

Outras características culturais que corroboram com a definida por Handy as quais a organização tende, são as de Orientação para o Empregado e a da Cultura Familiar determinadas por Hofstede. Quando orientadas para o empregado, as organizações consideram os problemas pessoais destes e assumem responsabilidade sobre o seu bem estar, em um modelo coletivo de gestão. Valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos. Este posicionamento da empresa colabora ainda mais para o sentimento paternal o que desperta um maior comprometimento com as estratégias, missão e visão da aliança.

Pode-se observar característica de Cultura Familiar definida por Trompenaars, onde os relacionamentos são próximos e diretos, mas há uma ênfase na hierarquia,

tornando esta cultura voltada ao poder exercido pelo líder que pode ser entendido como um “pai” experiente, responsável e bondoso se torna também uma vantagem competitiva para a empresa, pois os laços formados entre líderes e liderados contribuem para os objetivos do grupo.

Um fator que influencia de forma negativa a *Joint Ventures* é a tendência para a visão pragmática que os colaboradores possuem da organização. Este posicionamento por parte da empresa lida com o conceito da “orientação ao cliente”. Organizações pragmáticas são orientadas para o mercado, com ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, onde os resultados são mais importantes que os procedimentos. Esta dimensão cultural pode ser entendida também, como orientadas para o trabalho, onde as organizações exercem sobre seus empregados pressões para que o trabalho seja realizado, mesmo que custando o bem-estar pessoal ou familiar de seus funcionários.

Esta é uma tendência é prejudicial a perpetuação da aliança, pois cresce no funcionário o sentimento apenas de exploração por parte da organização.

Esta característica pode ser fruto de uma incorreta compreensão do questionamento por parte dos respondentes, uma vez que, quando questionados sobre a preocupação com o bem estar dos colaboradores 33% avaliaram como uma questão de bastante importância para a empresa, o que retoma ao sentimento de paternalismo anteriormente citado. Outro fator que pode contribuir para esta divergência de opiniões, e que foi percebido em conversa com funcionários mais antigos onde relataram práticas de liderança não condizentes com as praticas de gestão de pessoas atual. Apesar do relato de melhores práticas na atualidade o passado pode vir a influenciar na pesquisa.

Conclui-se então que os parâmetros detectados apontando para as características culturais tais como familiar, feminina e orientação ao empregado vieram a contribuir positivamente na formação da *joint ventures*.

No que diz respeito aos fatores críticos de sucesso para a formação de uma *joint ventures*, com o resultado da pesquisa pode-se concluir que fatores como a visão dos funcionários da necessidade de formação da aliança, compartilhamento de informações, a confiança existente entre as partes e a visão de vantagem na perpetuação da aliança são fatores críticos para o sucesso, baseados na confiança entre as partes e garantem o comprometimento por parte de todos os envolvidos.

Fatores que devem ser tratados e que podem colocar em risco a continuidade da parceria, pois põem sob questionamento a confiança entre as partes é o fato de existir a predominância de poder por uma das empresas e também pelo fato dos funcionários terem a visão que ocorre o beneficiamento de alguns dos lados na resolução de problemas.

Medida que deve ser tomada para garantir a perpetuação da aliança é primeiramente levantar a real situação verificando a validade das respostas no que diz respeito aos fatores críticos como predominância de poder e o beneficiamento de uma parte, sendo confirmadas, deverão ser realizados planos de ação que visam a mudança de tais posturas por parte da empresa, mudando assim a percepção dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A.. **O Conceito de Stakeholders e o Novo Paradigma do Ensino Superior**. Revista Portuguesa de Educação, vol. 13, número 002, Universidade do Minho, Portugal, 2000.
- BARROS, B. T.. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo, Ed.: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T.. **Gestão à Brasileira**. São Paulo, Ed.: Atlas, 2003.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S.. **O estilo Brasileiro de Administrar. Sumário de um Modelo de Ação Cultural Brasileiro com Base na Gestão Empresarial**. In MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Ed.: Atlas, 1997.
- RIBEIRO, B.; VIANNA, H.; BARONE, J.. **Mormaço**. [http://www_mpbbrasil.com/letras.asp?cmbLetra=32598&musica=%3Cem%3EMorma% E7o%3C/em%3E%20\(Bi%20Ribeiro,%20Herbert%20Vianna%20e%20Jo% E3o%20Ba rone\)](http://www_mpbbrasil.com/letras.asp?cmbLetra=32598&musica=%3Cem%3EMorma% E7o%3C/em%3E%20(Bi%20Ribeiro,%20Herbert%20Vianna%20e%20Jo% E3o%20Ba rone)), acessado em: 02/02/2011 às 17:37 horas.
- CARVALHO, C. E; RONCHI, C. C.. **Cultura Organizacional Teoria e Pesquisa**. Rio de Janeiro, Ed.: Fundo de Cultura, 2005.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE A.. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um Guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos de Consultoria**. São Paulo, Ed.: Pioneira, 1999.
- FERREIRA, M. C. *et al.*. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia, 2002.
- FISCHER, R. M.. **O Circulo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas**. In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M.. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Ed.: Atlas, 1989.
- FREITAS, A. B.. **Traços Brasileiros para Uma Análise Organizacional**. In MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Ed.: Atlas, 1997.
- FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M.. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Ed.: Atlas, 1989.

Glossário por tema: Economia. Acessado em: 14/01/2010 às 22:04 horas. Endereço Eletrônico: http://portalgeo.rio.rj.gov.br/mlateral/glossario/T_Economia.htm.

HREBINIAK, L. G.. **Fazendo a Estratégia Funcionar. O caminho Para Uma Execução Bem-Sucedida.** São Paulo, Ed.: Bookman, 2005.

JUNIOR, A. B. S.; RIBEIRO, A. H. P.. **Parcerias e Alianças Estratégicas.** *in* BARROS, B. T.. **Fusões, Aquisições e Parcerias.** São Paulo, Ed.: Atlas, 2001.

LEITE, A. C. O.. **Cultura organizacional e desenvolvimento de poder,** Revista de Ciências Gerenciais Anhanguera. Volume 10, N^o 12, 2006.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B.. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores.** Revista CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Endereço eletrônico: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf. Acessado em 11/03/2010 às 18h:46min:35seg

LIMA, M. P.. **Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação e Manutenção do Trabalho Padronizado.** Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Engenharia Automotiva. São Paulo, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo, Ed.: Atlas, 1982.

MEDEIROS FILHO, B. C.. **Revolução na Cultura Organizacional.** São Paulo, Ed.: STS Publicações e Serviços LTDA, 1992.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia Um roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico,** Porto Alegre, Bookman, 2000, Reimpressão 2007.

MOTTA, F. C. P.. **Cultura e Organizações no Brasil.** *In* MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo, Ed.: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo, Ed.: Atlas, 1997.

MORGAN, G.. **Imagens da Organização.** 1^o Edição. Ed. São Paulo, Atlas, 2009

NUNES, S. G. S.. **Cultura Organizacional e Confiança dos Empregados na Organização: O caso de Uma Multinacional Alemã.** Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2009 (Dissertação de Mestrado).

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração.** 3^o Edição. São Paulo, Ed.: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H.. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro, Ed.: José Olympio, 1999.

____ **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo, Ed.: Atlas, 2009.

SOUSA, J. O. P., BRUNO, L. F. C.. **Cultura organizacional: como medi-la, um estudo de caso.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, 2004.

TAVARES, M. G. P.. **Cultura Organizacional Uma Abordagem Antropológica da Mudança.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

TAVERA, Y. Z. A.. **Análise da Influência da Cultura Organizacional no Comprometimento da Força de Trabalho: Um Estudo de Caso numa Empresa de Serviços do Setor Público na Regional do Rio de Janeiro.** . Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2010 (Dissertação de Mestrado).

TROMPENAARS, F.. **Nas Ondas da Cultura.** São Paulo, Educator, 1994.

VALADARES, M. C. B.. **Planejamento Estratégico Empresarial Foco em Cientes e Pessoas.** Rio de Janeiro, Ed.: Qualitymark, 2002

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8^o Edição. São Paulo, Atlas, 2009

YIN, R. K.. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos,** Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ / TRIGO BRASIL

- O presente questionário tem como objetivo principal auxiliar no estudo da cultura organizacional desta unidade.
- Não há nenhuma necessidade e intenção de identificar o respondente, sendo tomadas todas as precauções para que este permaneça no completo anonimato. Favor ser o mais fiel possível com suas respostas para assim garantir a veracidade dos resultados.
- Não existem respostas certas ou erradas. Favor não deixar nenhuma resposta em branco.
- Em caso de dúvidas entrar em contato.

SUA PARTICIPAÇÃO É DE VITAL IMPORTÂNCIA

Pesquisador: Cristian Cattete Reis

Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios

E-mail: ccattete@gmail.com / cristian.reis@bunge.com

PARTE I

Informações Gerais			
1. Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	
2. Idade:	_____ anos		
3. Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação
4. Tempo na empresa:	_____ anos	_____ Meses	
5. Função:	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Coordenador	<input type="checkbox"/> Não gestor
6. Área de atuação:	<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> DO <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> DPA <input type="checkbox"/> Logística <input type="checkbox"/> Outros
8. Você sabe o que é a Trigo Brasil?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	

PARTE II

Marque com um “X” a sua opção em cada um dos itens de acordo com a escala proposta.

Suas respostas não serão identificadas e serão tratadas confidencialmente

Na minha empresa:

ITEM	Características da Empresa	Discordo Totalmente	Concordo Pouco	Concordo razoavelmente	Concordo Muito	Concordo totalmente
1	Os empregados tem ampla liberdade de acesso aos gestores e chefes					
2	O atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes					
3	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes					
4	Os resultados são mais importantes que os meios para alcançá-los					
5	Os controles dos horários são de grande importância e levados a sério					
6	A parceria com a Empresa Y foi necessária					
7	A Aliança Trigo Brasil é prejudicado na resolução de situações de emergência como falha no abastecimento de peças, falta de mão de obra, desnivelamento da programação da produção e urgência no prazo de entrega.					
8	Ocorre o compartilhamento formal ou informal de informações significativas entre ambas as partes					
9	Existe a confiança entre as partes					
10	Existe a predominância de poder por algumas das partes.					
11	A perpetuação da aliança é vantajosa para ambas as partes					
12	Com a formação da Aliança Trigo Brasil muito da história do grupo esta sendo perdida					

APENDICE II

Por meio de um decreto de 25 de agosto de 1887, a Princesa Imperial autorizou o funcionamento da empresa Unidade X, instalada na cidade do Rio de Janeiro com o propósito de moer trigo e outros cereais. O seu reconhecimento pela autoridade imperial da legalidade das atividades desenvolvidas pela Unidade X abriria caminho para que se enraizasse no pacato e bucólico bairro da Saúde, na cidade do Rio de Janeiro.

A história da Unidade X, entretanto, começou a ser contada pouco antes, em 1880, com a chegada ao Brasil do Uruguaio Carlos Gianelli. Carlos era filho de Santiago Gianelli, italiano de Castiglione Chiavarese que emigrou para Montevidéu em 1849, cidade onde se fixou como industrial da moagem de trigo. Carlos seria mandado pelo pai para estudar na Inglaterra e aos 25 anos de idade, seguindo seu exemplo, desembarcaria no Rio de Janeiro com a finalidade de instalar um estabelecimento de moagem de trigo. Aproveitando o conhecimento e a experiência acumulados durante o período em que trabalharia na indústria do pai em Montevidéu, Carlos, auxiliado pelo irmão Leopoldo, começou a atuar no ramo de beneficiamento do trigo e assim que chegou a cidade, abriu seu primeiro negócio em um prédio da antiga Rua Larga de São Joaquim, atual Marechal Floriano.

Em 1883, precisamente no dia 11 de julho, Carlos se associou a Francisco de Paula Mayrink para fundar a Gianelli & Cia., cujo contrato social seria registrado na Junta Comercial da Corte.

Quase quatro anos mais tarde, a Gianelli & Cia. transformou-se em uma sociedade comanditária por ações, com o nome de “Unidade X”. Entre os principais acionistas da nova sociedade destacavam-se as empresas Phipps Irmãos & Cia., Duvivier & Cia. e John Pethi & Cia., com 100 ações cada uma, o Visconde de Carapebris com 40 ações e o Cônsul Érico A. Pena com 50 ações. Carlos Gianelli era o detentor de 90 ações, seu irmão Leopoldo de 180 e a Gianelli & Cia. com o total de 400 ações.

Da Rua Larga de São Joaquim, para a Rua da Saúde (atual Sacadura Cabral) foi deslocada a indústria de moagem de trigo dos Gianelli. De Benjamin Wolf Moss seria

adquirido o prédio nº 170 e de Arthur Moss & Cia. o terreno e as benfeitorias da propriedade nº 172 da mesma rua, para servir de sítio do estabelecimento do Unidade X. Para que o contrato de Benjamin Moss com o arrendatário do prédio pudesse ser rescindido, permitindo assim, a venda da propriedade a Unidade X, foi necessário que este desembolsasse, a título de indenização, a importância de dois mil reis e mais uma quantia de um mil reais paga pelo primeiro ao segundo.

Consumado o destrato, entre Benjamin Moss e o arrendatário, a Unidade X adquiriu quatro meses depois, por meio, de uma escritura lavrada em 19 de setembro de 1887, o prédio de Benjamin Moss por sessenta mil réis e a propriedade de Arthur Moss & Cia, por sessenta mil réis . Em 18 de março de 1890, Benjamin Moss e Arthur Moss & Cia, lavraram uma escritura que dava plena e geral quitação a Unidade X da Hipoteca dos imóveis que haviam vendido ao mesmo.

Da Inglaterra foram importadas da fábrica Robinson & Rochadale, as primeiras máquinas utilizadas pela Unidade X, projetadas para moer as 80 toneladas diárias de trigo previstas pelo contrato social de constituição da sociedade.

Em 1887 o potencial de maquinaria da Unidade X era composto de 33 moinhos de trigo, 20 purificadores, 30 centríficos e cernideiras, 20 máquinas de peneirar, 40 de limpar trigo e vários outros aparelhos, dando assim condições para que a empresa moesse 120 toneladas de trigo diariamente. Nesse mesmo ano, a empresa pretendia ampliar o volume de moagem de 1,7 mil toneladas a cada 24 horas para cerca de 2 mil toneladas, através de um investimento de US\$ 2 milhões em novos equipamentos.

Já em setembro de 1888 novas máquinas estavam incorporadas ao processo produtivo da empresa. Passava-se, a partir desse momento, a triturar de 110 a 120 toneladas de trigo a cada 24 horas. O moderno padrão tecnológico adotado refletir-se-ia imediatamente no balanço apresentado pela empresa. Pagas todas as despesas e separados os montantes destinados aos lucros suspensos e ao fundo de reserva, pagou-se aos associados dividendos da ordem de 14%.

Ainda no exercício do ano de 1888, a Unidade X distribuiu sementes da melhor qualidade aos agricultores de vários pontos do Império, com a finalidade de fomentar o cultivo do trigo em terras brasileiras. O bom desempenho apresentado pela empresa

estimularia também diversificar suas atividades, que levou a ingressar no ramo da fabricação de massas alimentícias.

Em agosto de 1889 estavam recebendo sementes de trigo distribuídas pela Unidade X os produtores do Nordeste, de Pernambuco e do Sul do país (Paraná, Santa Catarina, e Rio Grande do Sul). No mesmo ano, a um mês aproximadamente da proclamação da República, a Unidade X seria transformado de sociedade comanditária em sociedade anônima, sendo eleito como seu primeiro diretor-presidente Carlos Gianelli

Ainda antes do encerramento de 1889, a necessidade de expansão da empresa fez com que esta adquirisse um prédio próximo à fábrica, no nº 176, pertencente a D. Maria Joaquina Duarte, pela importância de sessenta e cinco mil reis.

No relatório apresentado pela diretoria à assembléia geral dos acionistas, relativo ao período compreendido entre 1º de abril de 1889 e 30 de setembro de 1891, registrou-se uma preocupação que revelaria uma constante durante anos seguidos de existência da Unidade X. Tratava-se das dificuldades pelas frequentes oscilações do câmbio, que ocasionavam comumente a elevação dos preços do trigo importado pela empresa, quando não um estímulo à penetração no mercado nacional da farinha de trigo estrangeira. A exemplo do que sucedeu com empresas nacionais de outros setores da indústria, o Unidade X sofreria de maneira intermitente os efeitos derivados das mudanças ocorridas na condução da política tarifária no país.

O relatório registrava também o fato de terem sido exitosas as negociações estabelecidas por Carlos Gianelli no rio da Prata no intuito de diversificar as fontes produtoras de trigo no exterior que abasteciam a Unidade X. Até então a empresa importava o trigo que consumia principalmente de Nova Iorque, da Nova Zelândia e do Báltico, afigurando-se a região do rio da Prata como menos dispendiosa em função de sua maior proximidade do Porto do Rio de Janeiro e de oferecer maior segurança contra a danificação do cereal proveniente de seu depósito em celeiros expostos aos rigores do clima. Quanto aos maiores consumidores dos produtos da Unidade X, destacavam-se além do Rio de Janeiro, os mercados em São Paulo e do Rio Grande do Sul. A remessa dos produtos para São Paulo, entretanto, esbarrava em grandes dificuldades, uma vez

que seu transporte por intermédio da Estrada de Ferro Central do Brasil apresentava constantes embaraços.

O mau estado da praça comercial durante o ano de 1892 e o início de 1893 prejudicou os negócios realizados pela empresa. Segundo Carlos Gianelli, os importadores introduziram no mercado farinhas de baixa qualidade e, conseqüentemente, de preços mais reduzidos. Ademais, a farinha que vinha do exterior desembarcava no país em sacos ou barricas livres de direitos, diferentemente da Unidade X que pagava pela importação dos mesmos, dado não poder adquiri-los no mercado interno em função dos preços não compensadores oferecidos pelo fabricante nacional. Ainda assim, com os dividendos pagos no segundo semestre de 1982 (3%), os lucros distribuídos aos acionistas atingiram 28% do capital, que, somados aos 14% repartidos durante o período em que a empresa funcionou como sociedade comanditária, atingiram o total de 42% ao longo de toda existência do estabelecimento.

O ano de 1893 não foi dos mais estimulantes para a Unidade X. Pela primeira vez admitiu-se que a empresa estava enfrentando dificuldades no processo de concorrência com o similar estrangeiro. As operações realizadas nos mercados de São Paulo e do Rio Grande do Sul se viam prejudicadas pelas farinhas de baixa qualidade introduzidas pelos importadores. Essa situação haveria de provocar a redução da moagem de trigo na empresa e, por conseguinte, da renda por ela auferida. Por essa razão, no segundo semestre de 1893 a Unidade X não apresentou lucro em suas atividades.

A exacerbação dos ânimos políticos no país, agravado pela Revolta Armada que eclodiu em setembro de 1893 e se estenderia pelo ano seguinte, contribuía para intensificar os momentos de dificuldade vividos pela Unidade X. Os combates ocorridos na baía do Rio de Janeiro criaram enormes transtornos ao desenvolvimento das atividades produtivas da empresa. Neste período vários motivos impediram que o processo de moagem do trigo ocorresse normalmente: tropas de guarnição do litoral e da polícia portuária ocuparam suas dependências; trincheiras foram construídas sobre a ponte de embarque e desembarque da fábrica; tiros foram disparados na direção do estabelecimento, atingindo telhados, caldeiras e os próprios funcionários; o desembarque de matéria-prima no porto ficou prejudicado, a remessa de produtos da empresa para o sul do país deixou de ser feita em função da interceptação da via

marítima; a Estrada de Ferro Central do Brasil deixou de prestar o serviço regular de transporte das mercadorias para o interior e, por fim, o fato do câmbio não ter se apresentado favorável à empresa e os prejuízos causados pelo convênio firmado entre os governos brasileiro e americano favorecia a importação da farinha de trigo dos Estados Unidos. Apesar desses contratemplos, a Unidade X conseguiria obter, em 1894, lucros suficientes não apenas para saldar os juros da sua dívida consolidada e flutuante, como para operar pequenos abatimentos nessa última.

O Congresso Nacional resolvera atender às reivindicações do setor, isentando as empresas da taxa de expediente sobre o trigo. Apesar de a Unidade X moer 3 mil toneladas de trigo por mês, sua produção não atendia toda a demanda feita pelos clientes. Assim, em 1896, o jornal “O País”, anunciaria que a empresa teria comprado toda a produção de trigo de Montevidéu.

Em princípios de 1897, a Unidade X já havia procurado constituir um rico acervo de máquinas de industrialização de trigo, dispondo de 33 moinhos de moer trigo, 20 purificadores, 30 centrífugos e cernideiras, 20 máquinas de peneirar, 8 máquinas de ensacar farinha e farelo, 40 máquinas para limpar o trigo, 23 aspiradores e ventiladores, e 4 balanças automáticas. Toda essa maquinaria, junto com o esforço de noventa operários, propiciava a Unidade X a produção diária de 120 toneladas de trigo moído.

Em agosto de 1897, no relatório apresentado à assembléia geral de acionistas, a diretoria da empresa revelava que a produção havia mantido os níveis alcançados nos exercícios anteriores. A Unidade X conseguiu elevar seus lucros com a estratégia de evitar ao máximo os intermediários, passando a comprar diretamente dos produtores e a vender diretamente aos padeiros.

O relatório de fins de agosto de 1898 revelava que a produção mantinha a costumeira regularidade, operando todos os maquinismos ininterruptamente.

A cotação do trigo nos mercados produtores se conservava elevada e o câmbio, como de costume, apresentava-se em contínua oscilação, com tendência mais acentuada para baixa. Mesmo após o pagamento dos juros de capital tomado a crédito, atendimento do serviço de amortização das debêntures e pagamento dos respectivos juros e de ter reservado à conta de lucros suspensos elevada soma (o que era necessário para resguardar a empresa de possíveis adversidades futuras), a Unidade X pode

distribuir naquele exercício dividendos de 7% aos seus acionistas. Com isso, desde a instalação da sociedade comanditária, o total de dividendos distribuídos pela empresa perfazia 70% de seu capital social.

No início de 1899, a diretoria anunciou que iria aumentar o movimento de moagem das máquinas que utilizava devido à ampliação da clientela de seus produtos. Além disso, os esforços da empresa em fomentar o cultivo de trigo nos campos do país começavam a dar resultados, pois as renovadas solicitações de sementes a Unidade X indicavam que o interesse entre os lavradores pela cultura do trigo havia aumentado.

No primeiro semestre de 1900, a diretoria da Unidade X comunicaria que o governo federal havia decidido elevar os impostos e retirar a pequena proteção concedida aos moinhos, além de tributar pesadamente a entrada do trigo em grão em território nacional, favorecendo a entrada da farinha estrangeira no mercado. Os primeiros anos do século XX a empresa passou por algumas dificuldades.

Em dezembro de 1902, ao assumir a presidência da República, Rodrigues Alves, em mensagem ao Congresso Nacional, afirmou que melhoraria os portos nacionais, a começar pelo Rio de Janeiro. O aterramento de mais de três quilômetros da faixa costeira da cidade faria aparecer às numerosas angras existentes entre a ponta de São Bento e de São Cristovão, obras que trariam benefícios a Unidade X, pois a ampliação dos terrenos livres existentes nas adjacências da empresa permitiria sua expansão territorial, o que até então não era possível por sua localização à beira-mar.

No ano de 1906, Carlos Gianelli faleceu.

Em 1908, a Unidade X participou da Exposição Nacional realizada no então Distrito Federal, exibindo em pequenos sacos e frascos de cristal, amostras de farinha de trigo, semolinas, farelo, farelinho, etc. Nesse final de década, além da sua elevada produção em termos de moagem de trigo, a Unidade X consumia anualmente, na fabricação de sacarias, em torno de 1 milhão de metros de pano nacional, empregando em seu estabelecimento aproximadamente 150 pessoas. As farinhas produzidas pela empresa serviam de matéria prima a uma outra atividade industrial que muito se desenvolveria na cidade: a fabricação de massas alimentícias.

Ao longo da década de 1910, a Unidade X investiu na realização de amplas reformas em suas instalações. Também manteve a estratégia adotada no início da

década anterior de não distribuir dividendos aos acionistas, devido a vários fatores, como a grande soma aplicada nas realizações das obras e o aumento do preço de trigo no mercado internacional. Em 1914, o Grupo X adquiriu a Unidade X. Em março de 1918, a diretoria da Unidade X, propôs à assembléia geral de acionistas o pagamento de dividendos de 10% sobre o capital social.

Durante os anos de 1920, a empresa investiu em melhorias nas suas instalações e em equipamentos.

Na década de 1920, destaca-se a medalha de ouro e o grande premio recebidos pela empresa por ocasião da Exposição Internacional do Centenário. Em 1923, a Unidade X daria por terminadas as obras da reforma de suas instalações e anunciaria que, apesar de o trabalho da moagem ter atingido o máximo de sua capacidade, mal conseguia equilibrar a produção e a demanda crescente de seus produtos pela clientela.

Ao fim da década de 1920, a Unidade X estaria apto a enfrentar os desafios pronunciados pela crise mundial de 1929 e pela crise política no país que ocasionara o fim da República Velha. A revolução de 1930 trouxe marcantes mudanças nos planos econômico, social e político, para a sociedade brasileira. O Estado assume um novo papel no cenário nacional, aumentando sua capacidade regulatória em vários setores produtivos, como na indústria de moagem do trigo.

A Unidade X, em 1930 iniciou uma nova fase de sua existência, agindo como uma holding, participando acionariamente de outras empresas, sendo a primeira delas a Fábrica de Tecidos Tatuapé S.A., escolhida para garantir a provisão de sacaria de algodão para embalar os seus produtos.

Em maio de 1936, o poder público reduziria a tarifa alfandegária incidente sobre o trigo importado e instituiria uma comissão para fixar uma porcentagem mínima do trigo nacional que deveria ser adicionada ao trigo estrangeiro. Em novembro de 1937, um decreto-lei disporia sobre a utilização no país da farinha de trigo produzida nos trabalhos de panificação. Em 1938, o governo criaria o Serviço de Fiscalização do Comércio de Farinhas e determinaria a obrigatoriedade de as empresas moageiras nacionais adquirirem e consumirem o trigo em grão produzido no país.

Em 1944, apesar de sua produção ter superado a do ano anterior, a Unidade X teve de importar 318.920 sacos de farinha para poder atender ao aumento da demanda

de pão e massas alimentícias. Nesse mesmo ano, a empresa daria início à construção de um laboratório experimental de panificação, cuja finalidade seria não só prover assistência técnica aos industriais da panificação, como também propiciar o desenvolvimento de estudos experimentais dos produtos da empresa.

A Unidade X se associou ao ramo têxtil, produtos químicos, tintas e vernizes, óleos comestíveis, com parte importante do ativo dessas empresas. Nesse mesmo ano iniciou a construção da padaria experimental, provendo assistência técnica aos industriais da panificação e desenvolvendo estudos sobre a produção da empresa.

Durante a década de 1950 a capacidade de produção aumentou devido à aquisição de modernos equipamentos da Inglaterra e dos Estados Unidos.

Na década de 1950, a empresa continuou a cumprir a sua programação de aumento da produção e diversificação de atividades. Em 1956, a diretoria da empresa concluiu a construção, de novos silos, a obra representaria, em sua especialidade, um verdadeiro monumento de engenharia.

A década de 1960 foi bastante favorável a Unidade X, principalmente com relação ao setor administrativo. Em 1962, o conjunto fabril se estende pela série de quarteirões que se enfileiram até a Avenida Rodrigues Alves, com área de 23.708 m² totalmente construída. Durante esses setenta e cinco anos, o critério foi conservar os novos recursos obtidos, reinvestia em novas e melhores instalações, aumentar e consolidar o patrimônio econômico. Depois de se firmar no Rio, estendeu-se por todo o Brasil, estabelecendo filiais, depósitos e representantes nos Estados, para atender às necessidades então existentes de suprimento de farinha às regiões distantes. Adquiriu e remodelou o Moinho Central, em São Paulo, o Moinho Barra Mansa, silos e armazéns em Angra dos Reis e realizou inúmeras aquisições de imóveis necessários aos serviços fabris. Nos últimos decênios, a política da empresa manteve seu ritmo de expansão, em indústrias conexas e outros setores do parque manufatureiro.

Em 1964, a empresa instituiria, com a aprovação do Ministério da Agricultura, o “Prêmio Unidade X”, concedido em cinco ocasiões ao longo da década, iniciativa que tinha por finalidade estimular a realização de estudos sobre a triticultura nacional.

Em 1965, objetivando dinamizar os serviços de seu setor administrativo, a empresa introduziu um sistema eletrônico de processamento de dados, adquirindo para esse fim, um computador eletrônico, cujo tipo e características eram inéditos no país. Nesse ano, a assembléia geral extraordinária aprovaria a mudança da razão social da empresa para “Unidade X S.A. Indústrias Gerais”, mais adequada ao volume e variedade de seus investimentos, que se distribuíam por vários setores da economia nacional.

O ano de 1967 foi um ano decisivo para a Unidade X, assim como para toda a indústria moageira nacional. Isto porque o governo resolveria adotar na ocasião uma política nacional para o trigo, onde as autoridades passariam a prever e suprir o abastecimento do país, deter e controlar o monopólio da compra do cereal importado e do produto nacional, estabelecendo o preço de venda de trigo aos moinhos e tabelando o preço de venda dos diversos derivados do mesmo. Além disso, passariam a vistoriar e aferir os moinhos, para eliminar os excessos de capacidade ociosa e as irregularidades que prejudicavam o fisco, a produção nacional e o próprio consumidor.

Em 1967 e 1968, a política adotada pela empresa de investir no Nordeste se incrementaria. Em 1969, o aumento do quadro de acionistas permitiria a Unidade X registrar-se como sociedade de capital aberto, o que faria aumentar significativamente as possibilidades de negociação de seus títulos e a prova dos bons resultados disso foi o aumento do volume de operações de suas ações na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro no primeiro semestre deste ano.

Na década de 1970 a Unidade X assumiu uma posição de destaque no cenário da indústria nacional de trigo.

No ano de 1970 houve um aumento na capacidade do moinho e a modernização dos equipamentos, o que afirmou a posição da Unidade X como o maior moinho do Hemisfério Sul, com uma capacidade corrente de moagem de cerca de 2.100 toneladas dia.

Em 1970/1971, em sintonia com o acelerado ritmo de crescimento experimentado pela economia nacional, a empresa intensificou o seu programa de aplicações nas diversas atividades em que estava envolvida, ingressando em novos empreendimentos.

Em 1971/1972, a empresa anunciou o seu tradicional apoio à política governamental de incremento à produção nacional de trigo, destacando-se a importante contribuição financeira anualmente concedida à "Ação Moageira de Fomento do Trigo Nacional", entidade que congregava a indústria moageira para aquela finalidade.

No ano de 1975, diversas modificações industriais foram processadas, incluindo a substituição de diagramas longos por curtos, instalação de vibrocentrífugas, reforma total da seção de limpeza, assim como instalação de plansifters de alta capacidade.

Entre os anos de 1975/ 1976, a empresa consolidava sua posição na produção de rações e continuava a processar a reforma da estrutura de comercialização, o que resultou melhor atendimento à clientela da empresa. Foram concluídas as modificações dos moinhos e da limpeza de trigo, com resultados bastante satisfatórios, tanto na qualidade como nos rendimentos industriais. Na Fábrica de Rações, continuaram os trabalhos de conservação especial, visando à manutenção do parque industrial, como renovação permanente de maquinismos, utensílios e acessórios.

Nos anos de 1976/1977 havia sido feita a encomenda de novos equipamentos que permitiriam o aumento da capacidade assim como a qualidade das farinhas.

Em 1977/1978, a Unidade X, prosseguiu à iniciativa de aprimorar a qualidade de suas farinhas e nos anos de 1978/1979, seria instalado na empresa um sistema para que as farinhas da linha domésticas fossem ensacadas em embalagens de 5 Kg. Além de estar em andamento os preparativos para a instalação de conjuntos de máquinas empacotadoras de farinhas de 1 kg, com o propósito de acompanhar as tendências de mercado que se esboçam favoravelmente face à gradativa horizontalização do importante canal de distribuição que representam as lojas de auto-serviço. Já a fábrica de rações continuou a apresentar produtividade e receber melhorias.

Nos anos de 1978/1979, dentro da rotina de modificações na parte industrial, continuou-se com as reformas, instalação de balanças automáticas, assim como o aperfeiçoamento do sistema de proteção contra incêndio.

A solidez dos empreendimentos da Unidade X permitiu que a empresa enfrentasse com sucesso os difíceis momentos da economia brasileira na metade da década de 1980.

Em 1980/1981, a empresa adquiriu novos equipamentos, como uma máquina raiadora de elevada tecnologia, com o propósito de aperfeiçoar ainda mais o processo de moagem de trigo. Para o próximo período, pretendia-se melhorar o aproveitamento industrial dos moinhos com as modificações dos sistemas de acionamento.

Em 1981/1982, a empresa daria continuidade à política que adotara de valorização de seus profissionais, visando com isso aprimorar-lhes os conhecimentos técnicos e culturais.

Em 1983, aumentaram os investimentos nas quinze empresas que contavam com a participação acionária da Unidade X.

No biênio 1984/1985, apesar da escalada do processo inflacionário nacional, os empreendimentos da Unidade X continuariam a apresentar resultados bastante estimulantes e as negociações e as negociações das ações da empresa nas Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo ultrapassaram os níveis tradicionais.

O governo federal implementou em 28 de fevereiro de 1986, o Plano de Estabilização Econômica que propiciaria a retomada do processo de crescimento econômico nacional e conseqüentemente o faturamento da Unidade X nesse momento foi reflexo dessa conjuntura favorável.

Em 1987, a empresa pretendia ampliar o volume de moagem de 1,7 mil toneladas a cada 24 horas para cerca de 2 mil toneladas, através de um investimento de US\$ 2 milhões em novos equipamentos. Nesse mesmo ano, a ração representava 22% da produção da empresa que, além de servir para gados e aves, atendia também a todos os tipos de animais. Parte do farelo puro era vendido a alguns produtores ou criadores de desejam fazer suas misturas.

No dia 25 de agosto de 1987, a Unidade X S.A. Indústrias Gerais comemorou o seu centenário, para isso a empresa decidiu criar uma nova logomarca, mais moderna e atualizada. O Moinho que tinha como marca corporativa o monograma **F** (de Fluminense) decidiu alterar para **MF**, tendo como objetivo a padronização em todos os detalhes da identidade da empresa.

Como símbolo de seus 100 anos, a Unidade X encomendou ao artista plástico, Bruno Giorgi a criação exclusiva de uma escultura em bronze que recebeu o nome de

“Integração”. A peça teve tiragem limitada de 200 unidades, todas assinadas e com o título de certificação de autoria. O primeiro exemplar foi entregue ao ex-presidente da república, José Sarney.

Ainda como parte das comemorações do seu centenário a empresa realizou a restauração das fachadas do Moinho e das pontes de ligações ente as construções, que foram tombadas em 23 de agosto de 1986, pelo Departamento Geral do Patrimônio Cultural do Município do Rio de Janeiro. A Unidade X também adotou a Praça Coronel Assunção, mais conhecida com Praça da Harmonia para realizar as intervenções de restauro, para essa recuperação foram investidos U\$ 120mil.

A Unidade X lançou em 20 de abril de 1988, um novo produto no mercado carioca, a Pré-Mescla. A mistura para uso industrial reúne de diversos tipos de farinha, sal, gordura, açúcar vitaminado, vitamina C e outros ingredientes. Os padeiros e confeitores poderão utilizar a mistura para fabricação de pães de hambúrguer e hot-dog, pão de forma, centeio integral e baguette. A Pré-Mescla era o primeiro produto do gênero no Brasil e seu primeiro lançamento ocorreu em São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Para o lançamento do novo produto no Rio de Janeiro, o Moinho convidou o engenheiro químico e professor Vitor Moreira, considerado um dos maiores experts do mundo da panificação para fazer demonstrações de como aplicar o produto. A preocupação com a qualidade dos produtos e com os seus consumidores acompanha o Moinho desde a sua fundação.

Em 1989, o Moinho ocupava o terceiro lugar no ranking do seu setor, firmou sociedade com a Plus Vita S.A. tradicional indústria de panificação do Estado do Rio de Janeiro, com a aquisição de 50% das ações representativas do capital social da Plus Vita.

No ano de 1990, a principal marca de farinha da linha doméstica (fabricada pelo Unidade X) completou 60 anos, sendo líder no mercado carioca.

Nos nove primeiros meses de 1991, a Unidade X S.A. Indústrias Gerais obteve resultados positivos. O lucro líquido pela correção integra cerca de Cr\$ 295 milhões, com o lucro apurado por ação de Cr\$ 2,74 e margem lucrativa de 0,8%. No período analisado, as vendas de produtos e mercadorias da Unidade X alcançaram Cr\$ 43 milhões.

Segundo a Revista Balanço anual de 1991, a Unidade X foi considerado a quarta maior empresa do setor de alimentos do Brasil, com um patrimônio líquido real de Cr\$ 20.996 bilhões. Para aumentar ainda mais a participação no setor, no dia 29 de abril de 1992, o Unidade X adquiriu mais de 41,68% da Petybon S.A., fabricante de massas, margarinas e biscoitos, para isso desembolsou US\$ 7,5 milhões. Com a aquisição das ações, a Unidade X passou a deter 76,03% do capital da Petybom e os restantes das ações (23,96%) ficaram com a Natal Industrial, subsidiária integral do Moinho do Recife, companhia na qual a Unidade X tem participação acionária.

Em 1993, o Moinho que detinha 44% do mercado carioca de farinha investiu cerca de US\$ 2,3 milhões na nova embalagem plástica da farinha de trigo de sua principal marca da linha doméstica, que lidera o setor com a produção anual de 120 mil toneladas.

Para apresentar a linha de produtos da empresa, a Unidade X montou uma padaria modelo na IX Feira Internacional da Alimentação (Fispal/93), que realizou-se nos dias 22 a 25 de junho de 1993 em São Paulo. Nesta feira, o Moinho demonstrou a linha de produtos Pré-Mescla, que oferece aos panificadores dez tipos diferentes de misturas para o preparo de pães.

Ainda em 1993, a Unidade X lançou um produto inédito no mercado: a farinha de trigo da linha doméstica vitaminada enriquecida com ferro. A adição de vitamina e ferro não altera o aspecto da farinha tradicional, mas permite enriquecer a dieta familiar.

No ano de 1994, as empresas pertencentes ao Grupo X na área de alimentação, passaram por um processo de reestruturação, com o objetivo de concentrarem seus investimentos no setor de alimentos. Ocorreu a unificação das empresas de alimentos que consolidou a identidade da “S Alimentos”.

Em 2001, o Grupo reestrutura o capital acionário das empresas X Alimentos e X Fertilizantes, criando a X Brasil S.A.. A nova empresa nasce como a maior distribuidora de fertilizantes do mundo, maior processadora de trigo e soja da América Latina e maior fabricante brasileira de margarinas, óleos comestíveis e gorduras vegetais.

Como um novo desafio para o Grupo X, a empresa firmou um contrato com o Grupo Y, importante empresa brasileira no processamento de trigo. Neste contrato o

Grupo X assumirá as linhas industriais e de panificação intensificando suas atividades em commodities. Já o Grupo Y irá controlar as linhas de massas, farinhas domésticas, misturas para bolos e sobremesas. Neste negócio, o Grupo X repassará ao Grupo Y duas unidades produtoras de massas (São José dos Campos-SP e Cabedelo-PB) e a unidade de misturas preparadas e sobremesas (Jaguaré-SP). Os moinhos serão controlados pelo Grupo X.

Hoje o Parque Industrial Unidade X, localizado na Rua Sacadura Cabral insere-se como uma unidade de industrialização de trigo do Grupo X, possuindo estrutura portuária para trigo.