

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

SÉRGIO RICARDO BORGES EVARISTO

**ELEMENTOS DE CONFIANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL QUE
DIFICULTAM A GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES DE UMA EMPRESA DE ENERGIA**

**RIO DE JANEIRO
2015**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

SÉRGIO RICARDO BORGES EVARISTO

**ELEMENTOS DE CONFIANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL QUE
DIFICULTAM A GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES DE UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof.^a Carmen Pires Migueles

**RIO DE JANEIRO
2015**


SERGIO RICARDO BORGES EVARISTO

**ELEMENTOS DE CONFIANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL QUE
DIFICULTAM A GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE TIC DE UMA EMPRESA
DE ENERGIA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 12/03/2015.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Carmen Pires Migueles
Orientador (a)



Jose Mauro Nunes Gonçalves



Joao Luis Alves Pinheiro

Evaristo, Sérgio Ricardo Borges

Elementos de confiança e cultura organizacional que dificultam a gestão por processos na área de tecnologia da informação e telecomunicações de uma empresa de energia / Sérgio Ricardo Borges Evaristo. – 2015.
89 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional. 2. Cultura. 3. Confiança. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

A Deus, que ilumina meu caminho e me trouxe até aqui.

Aos meus pais João Evaristo Marques dos Santos (in memoriam) e Maria Assunção Borges Evaristo pelo amor e suporte incondicionais em todos os momentos da minha vida, sem os quais eu não teria conseguido cumprir este desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus pela presença constante na minha vida, por derramar sobre mim a sua Luz e por me permitir concluir com sucesso esta jornada.

À Prof^ª. Carmen Migueles, por ter me apresentado a este universo fantástico e desafiador da cultura, pelo apoio acadêmico e aporte teórico em todos os momentos da construção deste trabalho, além da motivação essencial nos momentos em que imaginei não ser possível prosseguir;

Ao meu irmão querido que, mesmo de longe, sempre me apoiou em todas as minhas decisões e desafios;

À TIC da Empresa X, organização da qual eu faço parte com muito orgulho, pela oportunidade de fazer este mestrado, representada pela figura da minha gerente e amiga Denize Riedlinger que sempre me apoiou e compreendeu a minha dedicação a este estudo;

Ao amigo e colega Paulo Franklin Pereira por ter sido o primeiro a me dar apoio nessa pesquisa e a todos os demais colegas que compreenderam o tamanho do desafio de escrever esta dissertação e me deram o suporte necessário para tornar tudo isso possível;

À banca examinadora, pelo tempo e pela disponibilidade, fornecendo críticas e comentários que tanto enriqueceram essa dissertação;

Aos colegas de turma, em especial Fábio Lanzilotta, Cláudia Motta, Raquel Castro, Maurício Algamis, Fabrício Bontempo, Antônio Roque, Bruno Siqueira e Darliny Amorim que fizeram com que o processo fosse mais prazeroso e se tornaram amigos para toda a vida;

Ao corpo docente, por provocar questionamentos e prover conhecimento, me fazendo pensar e repensar, construindo e desconstruindo idéias antes tidas por mim como verdades absolutas.

“Tem gente que passa a vida inteira
Travando a inútil luta com os galhos
Sem saber que é lá no tronco
Que está o coringa do baralho.”

(Raul Seixas)

RESUMO

Este estudo é dedicado à compreensão dos fatores culturais e de confiança que dificultam o alinhamento por processos na área de Tecnologia da Informação e Telecomunicações de uma empresa de economia mista. Visa compreender e traduzir o modo como a cultura dessa organização impacta nos resultados alcançados pelo modelo de gestão por processos vigente. Fazendo uso de referencial teórico das áreas de estudo de cultura organizacional, cultura nacional e confiança nas organizações, este estudo buscou alinhar estes conhecimentos por meio de um viés ainda pouco explorado no ambiente acadêmico. Aqui fizemos uso do conceito de cultura como um meio e não como um fim em si, associando classificação da cultura em dimensões, os traços da cultura brasileira e os estudos de “confiança” numa mescla ordenada de conceitos capaz de nos responder à questão de pesquisa. Esta pesquisa representa o resultado de um esforço de imersão nas rotinas da organização e descrição dos seus elementos culturais por meio de observação e entrevistas no ambiente estudado. Por fim, este trabalho se destina a contribuir ao aprimoramento dos processos para atingir melhores resultados na TIC.

Palavras-chave: Cultura. Cultura Organizacional. Confiança.

ABSTRACT

This study is dedicated to the understanding of cultural factors and trust that hinder the alignment procedures in the area of Information Technology and Telecommunications of a half public company. It aims to understand the way the culture of this organization impacts the results achieved by the ongoing business process management. Through the theoretical framework of the study areas of organizational culture, national culture and trust in organizations, this study sought to align this knowledge making use of a bias still little explored in the academic environment. Here we use the concept of culture as a means and not an end in itself associated with the culture of the classification in dimensions, the traits of Brazilian culture and studies of "trust" in an orderly mix of concepts capable of responding to the question of research. This research is the result of an immersion effort the organization's routines and description of their cultural elements through observation and interviews in the study environment. Finally, this work intends to be a contribution to improve processes to achieve better results in IT business.

Keywords: Culture. Organizational Culture. Confidence.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Problemas da TIC	27
----------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da Cultura e sua interação.....	34
Figure 2: As "camadas da cebola" ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura ...	38
Figure 3: Traços culturais de articulação de subsistemas.....	44
Figure 4: Sistema de ação cultural brasileiro.....	44
Figura 5: Relação complementar entre mecanismos de controle explícitos e implícitos.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Abordagens do referencial teórico.....	54
--	----

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA.....	14
1.1	Introdução	14
1.1.1	A TIC da Empresa X.....	14
1.1.2	O problema da TIC	15
1.1.3	Confiança nas organizações.....	20
1.2	Objetivos.....	24
1.2.1	Objetivos intermediários.....	24
1.3	Relevância do estudo	24
1.4	Delimitação do estudo.....	25
1.5	Estrutura da dissertação	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	Panorama cultural da TIC	27
2.2	Cultura: Geertz e o conceito de cultura como teia.....	29
2.3	Cultura Organizacional e as correntes de pensamento.....	30
2.4	Schein, o conceito de nível inconsciente de cultura e suas limitações.....	33
2.5	Hofstede e o conceito de programações mentais coletivas	36
2.5.1	Hofstede e as Dimensões Culturais.....	40
2.5.2	Limitações da proposta de Hofstede	42
2.6	Barros & Prates e o Sistema de ação cultural	43
2.7	Migueles e a criação do hábito da excelência	48
2.8	Zanini e o conceito de Confiança nas organizações	51
3	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	53
3.1	Tipo de Pesquisa	53
3.2	Método de coleta de dados.....	55
3.2.1	Observação participante.....	55
3.2.2	Entrevista semi-estruturada.....	59
3.3	Universo e Amostra	60
3.4	Tratamento dos dados	61
3.5	Análise do conteúdo.....	62
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.1	Tudo vai parar na “mesa dos gerentes”	64
4.2	Aqui não se gerencia o processo, mas o indicador	68
4.3	O problema na empresa é que tem muito “indicador melancia”.....	70
4.4	O “tráfico de drogas” dentro da Empresa X	71

4.5	Os efeitos da baixa confiança na TIC	72
5	CONCLUSÃO	79
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

1.1.1 A TIC da Empresa X

A Empresa X é uma sociedade anônima de capital aberto definida no seu estatuto como uma sociedade de economia mista, na qual a União é a maior acionista individual com a maioria das ações do capital votante. Seu objeto é a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto ou de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, além das atividades vinculadas à energia, podendo promover a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, o transporte, a distribuição e a comercialização de todas as formas de energia, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins, conforme o seu estatuto social.

Neste contexto encontra-se a Gerência Executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações da Empresa X (TIC), na condição de órgão responsável pela estrutura de suporte tecnológico às demais áreas da organização. Em virtude da expansão do negócio nas últimas décadas, novas necessidades tecnológicas surgiram para dar suporte à companhia na superação desses desafios. Esse fato fez com que nos últimos anos a TIC tenha se tornado peça importante no suporte tecnológico às chamadas áreas-fim da empresa (Exploração e Produção, Abastecimento e Gás e Energia).

A TIC hoje é composta por aproximadamente 3.000 empregados próprios e mais de 10.000 prestadores de serviços distribuídos em uma estrutura organizacional formada por aproximadamente 326 gerências e coordenações de diversos níveis. Desde o ano de 1999 essa estrutura passou a ser gerida por processos, organizados num modelo baseado no conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1989). Esse modelo é composto por macroprocessos estratégicos, principais e de suporte. Apesar da inspiração no modelo de cadeia de valor de Porter (1989), ele difere no arranjo dos grupos de macroprocessos. Enquanto o modelo original sugere apenas macroprocessos principais e de suporte, a cadeia de valor da TIC contém um grupo adicional: Macroprocessos Estratégicos.

A implantação desse modelo visava levar a gestão da TIC a um novo patamar, com maior previsibilidade de resultados, menores custos de gestão e maior acurácia nos planejamentos de médio e longo prazos. Contudo, a TIC era naquele momento uma organização que conduzia seus processos de forma intuitiva, visceralmente atrelada à

estrutura organizacional e à figura do gerente da área. A implantação desse modelo não significou apenas uma nova estrutura de gestão mas, sobretudo, um novo modelo mental que exigia novas formas de atuação e uma radical adequação a novas práticas de gestão do negócio. Os relatos dos gerentes que acompanharam a implantação à época dão conta de que era esperada uma resistência dos empregados ao modelo, porém essa resistência teve duração mais longa do que a inicialmente prevista.

Por este motivo esta dissertação propõe-se a investigar a situação exposta, buscando esclarecer as razões para a dificuldade de implantar uma gestão por processos na TIC da Empresa X, além de compreender porque os esforços despendidos para a execução dos processos são tão incongruentes com os resultados atingidos.

1.1.2 O problema da TIC

A implementação do novo modelo teve início no ano de 1999 com o mapeamento, modelagem e documentação dos seus processos, criação dos seus respectivos indicadores, treinamento da força de trabalho, montagem de estruturas de governança e comunicação, fóruns de discussão que permitissem a gestão e aprimoramento contínuo dos seus processos e migração de uma clássica estrutura funcional para um modelo orientado por processos.

Esse modelo inseriu na TIC alguns conceitos como até então desconhecidos, como: gestão transversal à estrutura funcional, clientes internos, mapeamento, modelagem e gestor de processos. O que se pode perceber, porém é que a implementação desses conceitos gerou impactos de difícil assimilação por parte dos empregados e do corpo gerencial. Atualmente, ainda pode-se observar que, apesar de propostos há 15 anos, eles ainda não se encontram completamente absorvidos pelos empregados. A principal evidência desse fenômeno é o crescente esforço despendido pela organização em auditorias, mecanismos de controle de processos e na manutenção de uma farta base de documentação normativa.

Esse esforço para a manutenção do modelo exige que cada gerência mantenha um grupo de empregados e prestadores de serviços com dedicação exclusiva à gestão de toda essa estrutura montada para manter e evoluir os processos. Atualmente há cerca de 685 empregados próprios e mais de 834 prestadores de serviços dedicados a apurar e tratar dados dos processos, alimentar o software de gestão de indicadores com os dados tratados, gerir as anomalias do sistema de gestão, administrar as diversas bases de dados de documentos normativos, planejar e executar auditorias internas e externas de processos, preparar

informações para as reuniões de gestão, treinar empregados e prestadores de serviços, além de desenvolver a cada dia novos mecanismos de monitoramento da execução das tarefas.

O crescimento da complexidade do sistema de gestão por processos levou a um aumento do esforço humano necessário para a execução das tarefas de gestão. Diante da dificuldade de contratações por meio de processo seletivo público para suprir essas necessidades de empregados dedicados à gestão dos processos, a lacuna foi suprida com a contratação de trabalhadores terceirizados, o que gerou um desproporcional aumento dos custos de gestão do modelo.

Porém esse aumento do contingente de trabalhadores terceirizados pôs a TIC diante de um desafio ainda maior que o aumento dos custos do negócio: a iminente inviabilidade de operação diante de um novo cenário de restrições legais à contratação de mão-de-obra terceirizada prevista para o ano de 2015. Nesse momento a execução dos processos exige da organização um número de trabalhadores que, devido a essas restrições, ela não terá à disposição a partir do segundo semestre de 2015. Já é nítido o movimento de redução dos prestadores de serviços nas instalações da TIC, que no último ano caiu 14% em relação a 2013.

Além dos problemas já relatados, essa situação aponta indícios de algo ainda mais grave: o desperdício de capital humano em tarefas operacionais de gestão. A TIC tem quadros de alta qualidade técnica que, devido à grande demanda de pessoas para manter o sistema de gestão, acabam sendo alocados para tarefas operacionais. Com isso a organização subutiliza recursos capazes de produzir conhecimento e agregar valor aos processos gerando vantagem competitiva à organização.

O corpo gerencial percebe os efeitos do fenômeno ao qual estão expostos, porém não consegue identificar as suas origens. Percebe o baixo envolvimento das equipes com a melhoria contínua dos processos, a proliferação de documentos normativos (padrões), a necessidade de constantes auditorias de processo, a crescente quantidade de horas dedicadas a treinamento (e reciclagem) das equipes, os indicadores de processos que se multiplicam a cada ano, processos cujos controles exigem grande esforço (homem/hora) e gerentes sobrecarregados com os controles de processos, execução de tarefas operacionais e intensa intervenção pessoal nos processos para garantir seu funcionamento.

Os fatos expostos nos mostram a necessidade da TIC fazer um movimento forte no sentido de adequar os seus processos ao novo cenário que se apresenta, extraindo os melhores resultados que o modelo de gestão por processos pode oferecer e reduzindo o descompasso

evidente entre os esforços empregados na gestão e os resultados alcançados em termos de custos, operação e satisfação dos clientes.

Esta breve apresentação mostra que a gestão por processos na TIC tem enfrentado uma burocratização crescente, associada à notada baixa participação e resistência dos empregados desde o início da sua implantação. Entendemos, portanto, que fenômenos que tiveram início no ano de 1999 e persistem ao longo de uma década e meia, evidentemente não podem ser justificados de forma superficial. Um período tão longo já nos indicava que as respostas para o problema poderiam não ser tão óbvias, e deveriam estar situadas numa dimensão menos visível do ambiente corporativo. Essa percepção conduziu esta pesquisa para a compreensão dos fenômenos observados sob o viés dos estudos de cultura organizacional, entendidos como os mais adequados para investigar as origens e os motivos pelos quais a resistência se mantém.

A condução dessa pesquisa sob a ótica da cultura organizacional se fortaleceu a partir do entendimento de que o principal ativo de um negócio de Tecnologia da Informação e Telecomunicações não está nas suas torres, na sua rede de cabos ou nos seus *datacenters*, mas em ativos intangíveis como inovação, design, confiabilidade dos produtos, dos processos, da marca TIC e, acima de tudo, na confiança entre pares, líderes e liderados. Entretanto, essa percepção de TIC ainda não se reflete na estratégia da organização aqui estudada, na qual o negócio de tecnologia ainda é visto como um sistema de produção industrial, com foco na execução de tarefas e cumprimento de metas de produção.

Para Morgan (2011) o foco na divisão do trabalho e na execução de processos repetitivos teve grande importância para o fortalecimento do capitalismo, e também das organizações, no século XX, sendo responsável por um período de prosperidade e multiplicação de capital sem precedentes na história da humanidade. Em contrapartida aumentou o foco das organizações nos processos e trouxe a visão de trabalhadores como meros complementos às máquinas. Dentro dessa visão, não havia espaço ou interesse para compreender o que Weber definiu como uma teia invisível que orienta as nossas interpretações e ações, que podemos chamar de cultura. Contudo, no século XXI o aumento da capacidade de produção de bens passou a ser insuficiente, se tornando necessário compreender os elementos que originam o fenômeno da resistência dos empregados.

As respostas para essas questões não estão acessíveis a observadores menos atentos, nem poderão ser respondidas somente pelas teorias oriundas da psicologia do trabalho. Suas origens estão situadas numa camada mais profunda do que as evidências óbvias poderiam levar a crer inicialmente: a cultura organizacional.

A partir da percepção de que a raiz dos problemas encontrava-se na cultura organizacional e, dadas as proporções da Empresa X, era suposto que os problemas da TIC não deveriam ser um fenômeno isolado. Nesse momento teve início um levantamento bibliográfico que incluiu documentos internos, trabalhos acadêmicos de colegas tratando do tema e entrevistas com empregados de outras áreas da empresa na busca de situações semelhantes de resistência à implantação de novos métodos dentro da própria organização.

O resultado dessa prospecção inicial apontou para a experiência relatada na obra de Migueles (2006), que descreve estudo conduzido no ano de 2001 dentro da mesma organização, o qual diagnosticou quadro semelhante ao observado na TIC. Esse estudo apresenta as dificuldades enfrentadas pelo Gerente Geral de uma unidade de produção da Empresa X na implementação de políticas, processos e, principalmente, a cultura de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) em algumas unidades de produção da empresa.

A partir da profunda similaridade entre as duas situações vivenciadas dentro da mesma organização, especialmente em relação à resistência das equipes na aceitação de novos processos e novo modelo mental, o diagnóstico de Migueles (2006) consolidou-se como a pedra angular do presente estudo. A congruência entre os traços culturais apontados na obra de Migueles (2006) e a realidade percebida atualmente na TIC foi um fator importante para a sua escolha como ponto de partida para esta pesquisa. Todavia, ainda mais importante foi a inquietante constatação de que muitos dos problemas apontados pelo diagnóstico de cultura organizacional realizado há 15 anos ainda se repetiam dentro da organização.

Era, portanto, o momento de conhecer a fundo as informações levantadas pelo diagnóstico do ano 2001, compreender os diversos elementos da cultura organizacional levantados, entender os impactos da cultura sobre o comportamento dos empregados e de que modo isso se refletia na resistência destes às políticas de SMS. Para auxiliar na compreensão do leitor, aqui discorreremos brevemente sobre as principais conclusões da obra em questão.

O primeiro elemento cultural detectado foi o foco extremo dado pela organização à produção e à execução das tarefas, em detrimento de quaisquer outros aspectos de gestão. Desse modo, qualquer prática que pudesse comprometer o cumprimento dos indicadores de produção era vista como secundária e de pouca importância, incluindo as práticas de SMS. A Empresa X era uma organização voltada fortemente para execução de tarefas e geração de resultados, e essa característica foi evidenciada no discurso e nas práticas dos gerentes de nível intermediário, que a replicavam para as equipes de níveis hierárquicos inferiores.

Esse elemento cultural já teria a capacidade de, isoladamente, dificultar a implantação de uma política de SMS, onde o foco deve ser a segurança do empregado. Entretanto os

autores descrevem outros elementos identificados na cultura organizacional que contribuíam igualmente para a resistência dos empregados às políticas de SMS. Dentre elas destaca-se o distanciamento hierárquico entre as lideranças e os liderados, que tinha como principais consequências a baixa adesão dos empregados à política de SMS e a ausência de autonomia destes para tomar decisões nos níveis hierárquicos mais baixos.

Era percebido também que a distância de poder estava associada a um excessivo foco na tarefa, cabendo aos empregados do nível hierárquico mais baixo apenas seguir os padrões de operação definidos pelo grupo de gerentes. A ausência das equipes na definição dos processos reduziu o seu envolvimento e resultou numa natural baixa adesão aos processos definidos. Assim, a forma escolhida pelas gerências para forçar a adesão das equipes e “garantir” que os processos fossem seguidos conforme planejados, foi a criação de documentação normativa. Porém, a complexidade dos processos exigiu a criação de padrões em grande quantidade e com alto nível de detalhamento objetivando prever todos os tipos de situações operacionais, reduzindo a possibilidade de tomada de decisão pelos operários e, assim, eliminando sua autonomia.

Entretanto, a obra de Migueles (2006) afirma que somente empregados dotados de autonomia são capazes de tomar atitudes alinhadas às políticas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da organização por vontade própria. Empregados autônomos decidem, assumem as responsabilidades por suas decisões, entendem a importância das políticas de SMS e as incorporam de forma verdadeira, na forma de princípios. Quando cada um dos empregados assume as questões de Saúde, Meio Ambiente e Segurança como princípios, o seu uso passa a ser natural, exigindo menor necessidade de padrões escritos e vigilância do seu cumprimento.

O diagnóstico de cultura mostrou, portanto, que os problemas da Empresa X tinham origem na cultura organizacional e apresentou à organização um plano de ações com direcionadores para reverter os problemas detectados. Esse plano sugeria o desenvolvimento das partes (gerentes, supervisores e empregados) para um processo gradativo de compartilhamento de poder pelos gerentes e empoderamento e autonomia dos empregados até que eles compreendessem a importância da política de SMS e a incorporasse por vontade própria nas suas rotinas.

Como dito anteriormente, era notável a similaridade entre os problemas descritos pelo Gerente Geral da unidade da Empresa X e os observados na TIC. Esforço contínuo em treinamentos, crescimento desenfreado da documentação normativa, aumento da quantidade e duração das auditorias e aumento do controle dos processos, levando a uma escalada dos custos e do pessoal necessário para a gestão do sistema.

Do mesmo modo, as causas descritas também são congruentes às percebidas na TIC, onde é visível a presença dos elementos culturais apontados pelo diagnóstico de Migueles (2006): Distância de poder, participação reduzida das equipes na definição dos processos, mecanismos de controle excessivos e baixa autonomia dos empregados. Entretanto, percebe-se que além dos elementos culturais descritos na obra de referência, soma-se a variável “confiança”, que dificulta a gestão por processos e o alcance dos objetivos estratégicos da unidade.

É esse ponto não abordado no diagnóstico realizado no ano 2001 que se apresenta como o ponto de partida para este estudo. A ausência do elemento “confiança” na gestão da TIC é o foco desta pesquisa, que ambiciona complementar os estudos de cultura organizacional iniciados por Migueles (2006) na Empresa X. A adição desse novo elemento contribuirá com as descobertas relatadas no citado diagnóstico, ampliando a sua abrangência e adequando sua aplicação ao caso da TIC da Empresa X.

1.1.3 Confiança nas organizações

Mas, afinal, o que é confiança? E como esse elemento se insere no contexto da TIC da Empresa X? Fukuyama (1995) afirma que a capacidade competitiva de um país está condicionada a uma única característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade. Desse modo o autor salienta que nas comunidades onde existem níveis mais elevados de confiança, as bases e valores são constituídos através de um conjunto de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas que são compartilhadas por todos os seus membros.

A existência de confiança dentro das relações intra-organizacionais que envolvem superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho pode contribuir substancialmente para o aumento da eficiência organizacional (ZANINI, LUSK; WOLF, 2009).

Confrontando essa afirmação com as nossas observações da TIC, percebe-se que a robusta estrutura criada para dar sustentação ao seu modelo de gestão por processos dá indícios de baixos níveis de confiança nas relações entre pares e superiores hierárquicos. Essa ausência de confiança leva à criação de instrumentos de fiscalização e controle da execução das tarefas. Em contrapartida, sistemas baseados na confiança entre as partes prescindem de controles rígidos para garantir a execução eficaz das tarefas.

Reafirmamos, portanto, a importância da confiança para a redução de custos e aumento da eficácia dos processos. A TIC aparentemente encontra-se diante de um paradoxo:

Por um lado, é parte integrante da Empresa X e com ela compartilha traços culturais característicos de sistemas produtivos industriais, cujo foco está na tarefa e na execução de processos simples e repetitivos.

Por outro, atua como prestadora de serviços à Empresa X e é forçada a interagir com um setor dinâmico como o de tecnologia da informação e telecomunicações, formado por organizações definidas por Zanini (2007) como cada vez mais horizontais e em redes, com forças de trabalho altamente especializadas, e produtividade atrelada ao conhecimento na forma de capital intelectual. Esta definição corrobora com Adler (2001), que descreve o setor como orientado ao uso intensivo do conhecimento, que exige compartilhamento de informações e uso eficaz de elementos sociais de coordenação e controle, tais como confiança. Como resultado, o aumento da confiança impulsiona a eficiência das negociações internas e externas, permitindo que cada envolvido tenha maior flexibilidade e faça concessões com base na expectativa de vantagens e benefícios mútuos no longo prazo.

Mudar o sistema de gestão da TIC para um modelo baseado na confiança e em mecanismos mínimos de controle não seria uma tarefa fácil. O foco na tarefa e no controle de processos ainda é característica marcante não apenas da Empresa X, da qual é parte integrante e com a qual compartilha seus principais traços culturais, mas de diversas empresas públicas e de economia mista no Brasil.

Esse esforço aplicado em mecanismos de controle reflete não apenas baixos níveis de confiança, mas também uma maneira de reduzir incertezas internas e ambientais. Hofstede (1991) trata dessa questão ao estabelecer a dimensão cultural denominada “Aversão à Incerteza”, que caracteriza a forma como sociedades se comportam diante dos riscos e incertezas inerentes a situações desconhecidas.

As diferenças de comportamento entre países face à incerteza são apresentadas na investigação de Hofstede (1991), na qual mediu o grau de inquietude dos habitantes de um país frente a situações desconhecidas ou incertas. Essa comparação deu origem ao indicador ICI - Índice de Controle da Incerteza. Para o autor, membros de sociedades com baixo índice de controle da incerteza são caracterizados por maior tolerância a opiniões divergentes das suas e por seus cidadãos apresentarem maior tolerância a eventos tal qual se apresentam. Dentro desse grupo destacam-se países como Estados Unidos, Grã-Bretanha, Suécia e Dinamarca.

No outro extremo estão sociedades dispostas a controlar o futuro e reduzir a imprevisibilidade de situações. Estas são consideradas por Hofstede (1991) sociedades com alto índice de controle da incerteza, nas quais o autor percebeu uma maior ansiedade nas

pessoas. Esse clima de tensão é gerado pelo desejo de prever situações futuras e estar sempre alertas para enfrentar imprevistos. Nesse grupo encontram-se países como Portugal, Bélgica, Japão e França.

Barros e Prates (1996, p. 50) afirmam que “três são as formas de se transmitir segurança e evitar riscos futuros. São elas: a tecnologia, as leis e a religião”. Para os autores, o traço cultural de cada sociedade é definido pela ênfase dada por elas a um ou mais desses elementos. A título de exemplo Barros e Prates (1996) comparam o Japão, 7º colocado no ranking proposto por Hofstede, e Portugal na 2ª posição. Os dois países apresentam altos índices de controle da incerteza, porém o primeiro faz uso intenso da tecnologia para reduzir as incertezas relacionadas, principalmente, às intempéries da natureza. Portugal, por sua vez, tende a valer-se das leis como atitude preventiva de comportamentos sociais, econômicos e políticos não aceitos na sua sociedade.

Nesse ranking o Brasil figura na 22ª colocação, pode ser classificado como relativamente elevado. Em parte podemos atribuir essa similaridade de comportamento entre as sociedades brasileira e portuguesa à nossa colonização, já que, segundo Holanda (1995), apesar da miscigenação entre portugueses, índios e negros, somos essencialmente portugueses. Todavia, apesar de guardarmos diversas semelhanças culturais, algumas características são próprias da nossa sociedade, devido a determinadas situações históricas às quais fomos expostos. Uma delas é a busca por resultados mais imediatos.

Barros e Prates (1996, p. 52) afirmam que o brasileiro “vive muito mais no tempo presente que no futuro. A busca de resultados imediatistas e uma baixa capacidade de provisionamento mostram uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois”. Entretanto, ponderam que tudo isso é sobreposto por “uma forte capacidade de elaboração de leis regulamentos e normas”.

Ramos (1983) observou que a quantidade e complexidade das normas não garantia a obediência a elas e denominou o fenômeno de Formalismo. “A esta discrepância entre as normas concretas e as normas prescritas que se supões regulá-la denominamos Formalismo” (Ramos, 1983). Este conceito proposto pelo autor explica de forma concisa o fenômeno evidenciado dentro da Empresa X.

A tendência da sociedade brasileira à elaboração de leis e regimentos descrita por Prates e Barros (1996), tem como seu principal efeito do Formalismo proposto por Ramos (1983). Esse fenômeno mostra seus efeitos nos mais diversos setores da sociedade brasileira. Desde a Constituição Federal com seus 245 artigos, até a legislação que rege os setores público e privado. Desse modo, o ambiente onde está inserida a Empresa X é caracterizado

pela forte regulação do Estado. Além das leis que regulamentam a lavra e a exploração de minérios do subsolo brasileiro, ela está sujeita às regras da agência governamental de regulação do setor, à legislação aplicada às empresas estatais e de economia mista e ao decreto 2745/98 que regulamenta o Procedimento Licitatório Simplificado. O caso mais emblemático é a lei 8666/93 que regulamenta o artigo número 37 da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da administração pública.

Esta lei foi criada em 1993 com o objetivo de evitar o direcionamento de licitações e o consequente favorecimento e superfaturamento de bens e serviços por parte de empresas fornecedoras do governo federal. Porém, a tendência da sociedade brasileira à elaboração de leis e regimentos a transformou num documento de 195 artigos, que se propõe a regular de forma detalhada e burocrática todos os tipos de contratações do governo federal. Nela, fica evidente o traço cultural brasileiro do controle da incerteza trazido por Hofstede (1991).

A lei 8666/93 é tão ampla que se dispõe a prever e regular todos os tipos de contratação do governo, desde obras civis, serviços, incluindo os de publicidade, compras, alienações até locações. Na prática, as notícias fartamente veiculadas na mídia no último ano mostram que a tentativa de regular desde a compra de um lote de parafusos até a contratação de uma usina hidrelétrica têm sido ineficazes no seu objetivo de evitar direcionamento e favorecimento nas licitações da Empresa X.

A Lei 8666/93 mostra a confluência de três traços culturais brasileiros: a tendência de produzir leis e regimentos (BARROS; PRATES, 1996); o alto índice de controle da incerteza (HOFSTEDÉ, 1991); e o Formalismo (RAMOS, 1983). Quando combinados, eles produzem alguns dos fenômenos que observamos na TIC da Empresa X.

A observação desses fenômenos e traços culturais influenciou a escolha dos métodos de pesquisa de campo. A decisão pela observação participante associada a entrevistas semi-estruturadas, que serão detalhados no terceiro capítulo deste estudo, se deve ao fato do observador estar intrinsecamente inserido no ambiente dos observados. Segundo Vergara (2009), na observação participante os observados são vistos como sujeitos que interagem em uma pesquisa e não simplesmente objeto de pesquisa.

A principal limitação imposta à observação participante realizada por um membro da própria organização é a previsível redução do “estranhamento”, definido por Lakatos (1985) como choque de referência entre observador e observado. Por esse motivo é exigido do observador um referencial teórico sólido, além de disciplina científica para evitar a contaminação da observação por ideias pré-concebidas.

Assim, o presente trabalho está estruturado para investigar o problema exposto, guiado pela seguinte pergunta: **Quais as causas da dificuldade de implantar gestão por processos compatibilizando os meios aos fins na TIC da Empresa X?**

1.2 OBJETIVOS

Este estudo tem o objetivo de responder à questão de pesquisa por meio de uma investigação científica, identificando se os principais elementos culturais descritos por Migueles (2006) continuam presentes na organização estudada, de que modo esses elementos dificultam a implantação efetiva de uma gestão por processos na TIC da Empresa X, compreendendo as razões pelas quais o alto investimento na gestão dos processos não se traduz em resultados equivalentes e, por fim, apresentando a relação desses elementos culturais com o fator “confiança”.

1.2.1 Objetivos intermediários

De acordo com Vergara (2013), os objetivos intermediários são aqueles que devem ser atingidos para que o objetivo principal também o seja. Dessa maneira, estão listados a seguir os objetivos intermediários deste trabalho de pesquisa, destacam-se:

- Identificar se os principais traços culturais descritos por Migueles (2006) estão presentes na TIC da Empresa X;
- Descrever o modo como esses elementos culturais impactam os resultados da organização;
- Esclarecer as causas para o descompasso entre os esforços investidos pela TIC na gestão dos seus processos e os resultados alcançados; e
- Relacionar esses elementos culturais com o elemento “confiança” na TIC.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A importância deste estudo reside principalmente no conhecimento gerado sobre o tema cultura organizacional, ainda pouco explorado e praticamente desconhecido, pela TIC da Empresa X. Os resultados aqui descritos trazem o embasamento teórico necessário para a compreensão de problemas que atualmente estão ocultos e somente os seus efeitos são visíveis. Além disso, oferecerá elementos para o desenvolvimento de planos de ação que

permitam a incorporação efetiva das estratégias da TIC pelos seus empregados. Os resultados desta pesquisa poderão servir de insumo para a TIC melhorar seus resultados, reduzindo os impactos da não aceitação tácita e das diversas formas de resistência observadas entre os empregados.

Do mesmo modo, contribuirá para os estudos sobre aumento de produtividade do país, ao trazer à tona o relacionamento entre cultura nacional e cultura organizacional e os potenciais impactos que ambas podem trazer à produtividade das organizações no Brasil. Também será disponibilizado como fonte de consulta para empresas públicas e sociedades de economia mista que enfrentem situações semelhantes com a gestão de pessoas com empregos estáveis e, portanto, com mecanismos de punição e recompensa limitados em comparação a instituições privadas.

No âmbito acadêmico este estudo se propõe a ser insumo para pesquisadores com foco em cultura organizacional na busca de aprofundamento sobre o tema, contribuindo para mostrar a importância do empregado enquanto participante e influenciador da cultura organizacional.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se responder a questão de pesquisa fazendo uso das teorias de cultura organizacional, gestão de RH, antropologia social e observação participante do problema em foco no âmbito da Gerência Executiva de TIC da Empresa X, não sendo extensivo a outras áreas da organização. As entrevistas que compõem este trabalho destinam-se a detectar as percepções de um grupo, cujas respostas podem não ter sido suficientes para esgotar todas as nuances do tema em questão.

Este estudo é fixado em determinado período na Gerência Executiva de TIC da Empresa X, de modo que estudos semelhantes podem ser desenvolvidos em outro momento na mesma gerência e alcançar resultados distintos.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos: O primeiro capítulo – Introdução - apresenta de forma breve o problema que será estudado, o objetivo, objetivos intermediários, a relevância e a delimitação do estudo. O segundo capítulo – Referencial Teórico – inicia com um breve histórico do problema observado e faz conexões entre as observações e a revisão

bibliográfica. O terceiro capítulo apresenta e justifica a metodologia escolhida para esta pesquisa incluindo: o tipo de pesquisa, a seleção de entrevistados, o modelo escolhido para a coleta e análise dos dados, além das limitações do método. O quarto capítulo - Análise dos Dados - traz a análise das observações e do conteúdo das entrevistas realizadas, referenciando as constatações observadas e as coletadas nos discursos com as teorias apresentadas no segundo capítulo. No quinto capítulo estão as Conclusões do estudo e as considerações finais. E, por último, no sexto capítulo, são apresentadas as Referências Bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PANORAMA CULTURAL DA TIC

O modelo de gestão por processos inseriu na TIC da Empresa X alguns conceitos como: gestão transversal à estrutura funcional, clientes internos, mapeamento, modelagem e gestor de processos. Percebe-se, porém, que a implementação desses conceitos trouxe diversos impactos à organização. Apresentados os principais no quadro abaixo:

- *Resistência à assimilação dos conceitos por parte dos empregados e do corpo gerencial. Atualmente ainda pode-se observar que apesar de terem sido propostos há 15 anos ainda não se encontram completamente absorvidos;*
- *Grande esforço empregado na sua manutenção, com um contingente de cerca de 685 empregados próprios e mais de 830 prestadores de serviços dedicados à execução de tarefas operacionais relativas aos processos de gestão;*
- *Desperdício de capital humano em tarefas operacionais em detrimento da geração de conhecimento e valor aos processos;*
- *Aumento dos custos de gestão do modelo;*
- *Reclamações do corpo gerencial com o crescimento do overhead na gestão; e*
- *Iminente inviabilidade de operação diante de um novo cenário de restrições legais à contratação de mão-de-obra terceirizada prevista para o ano de 2015.*

Quadro 1: Problemas da TIC
Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão por processos foi uma escolha natural da direção da TIC à época porque daria agilidade e flexibilidade para atuar de forma coordenada num ambiente complexo, ágil e de difícil atuação causada pela capilaridade dos clientes internos. Porém, diante do cenário exposto no quadro, percebemos que, ao ignorar a variável cultural, a implantação da gestão por processos deparou-se com desafios maiores que os previstos inicialmente.

Os problemas listados no quadro mostram que a resistência apresentada pelos empregados na assimilação da gestão por processos foi enfrentada pela TIC com a implementação do modelo por meio de padrões, indicadores e auditorias numa estratégia “*top-down*”. Essa escolha aprofundou a concentração e a distância de poder dentro da organização, materializada na forma de uma estrutura de gestão pesada, excessivamente burocrática, autocrática e punitiva. Essa decisão introduziu a TIC num círculo vicioso, onde a organização aumenta o controle para garantir a exequibilidade da gestão por processos, mas o aumento do controle está diretamente correlacionado à rejeição dos empregados ao sistema e à busca por formas de burlá-lo. Ao perceber que os controles são insuficientes, a organização cria novos controles, gera maior resistência dos empregados e aprisiona a TIC num *looping* que, no longo prazo, pode levá-la a resultados devastadores.

O sucesso da gestão por processos implica que a organização deve fazer um movimento no sentido de ajustar os meios aos fins. Ou seja, compatibilizar os resultados atingidos aos esforços dispendidos. Apesar de a organização dispor de pessoal com sólida formação técnica, disponibilidade de recursos materiais, fóruns de discussão e uma estrutura formal de processos, os resultados apurados permanecem incoerentes com os esforços e os investimentos. Esse cenário gera, ainda, o desperdício de capital humano qualificado em tarefas operacionais de controle em detrimento da geração de conhecimento e valor aos processos. Como resultado, temos uma situação indesejável não somente para a organização, mas também para os empregados, já que o grande esforço frente aos pequenos resultados frustra as equipes e deixa as pessoas infelizes e angustiadas.

O movimento de compatibilização dos meios aos fins não pode ser unilateral, e deve envolver todos os empregados num esforço conjunto. Esse esforço demanda a implementação de ações efetivas para redução da distância de poder, para contar com a participação das equipes num esforço contínuo de revisita das práticas. Somente esse movimento de aproximação entre lideranças e liderados permitirá que as equipes se envolvam ativamente com a melhoria contínua dos processos, contribuindo com seu conhecimento tácito para o aprimoramento das práticas.

2.2 CULTURA: GEERTZ E O CONCEITO DE CULTURA COMO TEIA

A partir das primeiras avaliações dos problemas percebidos na TIC este estudo passou a buscar respostas no estudo da cultura organizacional e, por essa razão, o conceito de cultura na sua forma mais estrita não será analisado aqui em profundidade, mas o de cultura organizacional. Entretanto, não podemos prescindir de apresentar a definição de cultura que norteia esta pesquisa, já que esse termo tem seus próprios significados na filosofia, na antropologia e na sociologia. Entendendo, portanto, que o conceito permanece fluido, buscamos delimitá-lo para atingir maior precisão na sua conceituação.

Para este estudo foi escolhida a definição de Clifford Geertz, antropólogo norte-americano cuja obra está baseada no pressuposto de que os símbolos e significados são compartilhados entre os membros do sistema cultural, mas não internamente a cada membro. O autor entende que o comportamento humano é uma ação simbólica e, portanto, estudar a cultura é estudar um código de símbolos compartilhados pelos membros dessa cultura. Geertz (1989) concorda com Max Weber, que o homem é um animal enredado em teias de significado tecidas por ele mesmo. Geertz, por sua vez, entende a cultura como sendo estas teias e a sua análise.

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 1989, p. 10).

O conceito de cultura de Geertz é denso, como vimos, mas podemos entendê-lo melhor a partir de duas ideias propostas pelo autor no início do capítulo dois da sua obra “A interpretação das culturas”. A primeira ideia é que a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos – como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento. A segunda ideia proposta por Geertz (1989, p. 33) é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar o seu comportamento.

Para Geertz (1989), a cultura é uma forma de interpretar a realidade ao redor, criando uma ordem e dando significado às experiências cotidianas. É um conjunto de significados compartilhados pelas sociedades na forma de símbolos, que são utilizados para se comunicar, "ler"

o mundo à sua volta e transmitir seu conhecimento para gerações futuras. E é este o conceito de cultura que será utilizado neste estudo.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E AS CORRENTES DE PENSAMENTO

O conceito de cultura organizacional é relativamente recente nos estudos de administração. Seus primeiros fundamentos remontam os anos 70 e atingiram na década seguinte maior visibilidade e ressonância no meio acadêmico, mas o seu surgimento é resultado da percepção de que fenômenos sociais e culturais também se fazem presentes no ambiente corporativo.

Após a ascensão das teorias de administração científica de Taylor e do modelo de produção Fordista na primeira metade do século XX, surgiram os primeiros indícios da correlação entre o bem estar dos empregados e o aumento da produtividade nas organizações. Essa percepção deu início aos estudos de psicologia do trabalho liderados Maslow, Herzberg, Mayo e McGregor que contribuíram de forma inestimável à ciência administrativa. Entretanto, ao longo das décadas seguintes esses estudos mostraram-se insuficientes para explicar a baixa resposta dos empregados às políticas motivacionais implementadas em diversas empresas até a década de 70. Apesar de bem sucedidas até a metade do século passado, essas teorias já se mostravam insuficientes para compreender o fenômeno sociológico da resistência ao poder percebido nas organizações. Assim, a investigação e a busca de explicações para esses fenômenos nas teorias de cultura provenientes da antropologia e da filosofia se tornaram o caminho natural desses estudos.

O uso dos conceitos de cultura para compreender os fenômenos observados no coração das organizações passou a ser utilizado com maior ênfase a partir da década de 80, apesar dos primeiros registros desse movimento datarem da década de 30. O experimento de Mayo (1960) pode ser considerado uma dos primeiros capazes de trazer luz a esse conceito, apesar de não utilizar o termo cultura organizacional. Seu pioneirismo se revela no uso do conceito de “ideológico-simbólico” e na afirmação de que as reações dos trabalhadores às ações corporativas se dão predominantemente enquanto grupos informais e não individualmente. Desse modo, foi possível concluir que a capacidade física do trabalhador não era a única variável associada à produtividade da organização, mas também normas sociais do grupo estudado.

Após estudo em indústrias britânicas, Jaques (1951) constatou a influência de aspectos sociais no desempenho e produtividade dos trabalhadores e, de acordo com Aktouf (1994),

influenciado pelos conceitos de cultura já definidos pela antropologia, foi o pioneiro no uso do termo “cultura de empresa”. Esse período marcou o início dos estudos de cultura organizacional e do debate sobre o tema, porém até esse momento o tema ainda não estava consolidado como área de pesquisa.

No final da década de 70, Pettigrew (1979) afirmou na sua obra que a cultura organizacional é um sistema de significados públicos e aceitos por um determinado grupo, em um determinado momento. Desse modo, a interpretação da realidade de cada indivíduo não é feita por eles individualmente, mas por esse conjunto de significados.

No mesmo período, pesquisadores como Smircich desenvolvem os primeiros contornos do conceito de cultura organizacional. Smircich (1983), no seu estudo sobre organização e cultura, faz uso de metáforas comparando organizações a máquinas e também a organismos vivos. Nessa obra o autor destaca que estas podem ser consideradas estruturas sociais que produzem bens e serviços e, de forma secundária, também produzem seus próprios artefatos culturais, tais como ritos, mitos, histórias, símbolos, linguagem e cerimônias próprias. Smircich e Calas (1987) deram início a uma discussão que nas décadas seguintes dividiria os estudos de cultura organizacional em duas correntes, as quais discutiremos no percurso deste trabalho.

Segundo Barbosa (2002), o final dos anos 70 marcou o início do segundo período do estudo da cultura organizacional, coincidindo com o surgimento da indústria japonesa como um “player” de classe mundial e concorrendo diretamente com a indústria norte-americana. Nesse momento pesquisadores do mundo inteiro se debruçavam sobre as práticas das empresas japonesas dispostos a entender a origem do seu sucesso.

A década de 80, portanto, já se inicia impulsionada pelos estudos de cultura organizacional do final da década anterior e revela os estudos de autores como Ouchi (1981), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), Schein (2009) [originalmente publicado em 1985], Morgan (1996) e Aktouf (1994) que representam uma das correntes de pensamento sobre o tema, chamada “corrente dominante”. Nesse período ganha força a definição de Peters e Waterman (1982) para cultura organizacional, que a apresenta como principal fator na busca pela excelência. Essa definição também já sugeria que uma “cultura forte” deve ser calcada em valores que, quando compartilhados pela organização reduz a necessidade de hierarquia ou de documentação normativa.

No Brasil os principais trabalhos sobre o tema foram publicados na década de 90 e couberam a autores como Barros e Prates (1996), Fleury (2009), Barbosa (2002) e Motta e Caldas (1997). Estes autores foram buscar referências na sociologia, na antropologia e na

história, especialmente nos estudos de DaMatta (1997), Holanda (1995) e Freyre (2006), para compreender as origens da formação do povo brasileiro, os nossos principais traços culturais e o modo como eles se revelam dentro da cultura organizacional.

Esse momento inaugurou o que Barbosa (2002) chama de segundo período do estudo da cultura organizacional, que consolida o conceito como uma área de estudo. A autora destaca que esse período é caracterizado por estudos pragmáticos de cultura organizacional, recheados do discurso de que a cultura pode ser gerida, manejada ou dirigida. Ao afirmar que “a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento”, Schein (2009) se converte no principal pilar teórico dessa corrente de pensamento e influencia pensadores como Ouchi (1981) e Peters e Waterman (1982).

A partir desse momento duas correntes de pensamento da cultura organizacional tomam forma: uma delas defende que a cultura de uma organização pode ser ensinada aos seus membros e compartilhada por eles. Desde então ela influenciou toda uma geração de teóricos e se tornou o pensamento predominante entre os pesquisadores de cultura organizacional.

A outra corrente de pensamento da cultura organizacional surgiu na segunda metade da década de 90 e trouxe o conceito de “ativo intangível” como um novo elemento para a discussão de cultura. Essa corrente classifica a cultura como ativo intangível da organização e muda a forma de entender cultura. Antes de prosseguirmos, é necessário entender o conceito de “ativo intangível” de uma organização. Tomamos a definição a seguir como referência para esta pesquisa:

[...] fontes não físicas que conferem valor a uma empresa, por exemplo, ao valor da marca, aos direitos autorais e patentes, às capacidades individuais dos empregados e de coordenação informal de uma empresa e à forma com que uma organização opera e se relaciona com seus stakeholders (ZANINI, 2007, p. 56).

O autor complementa com outro conceito, que será amplamente explorado neste estudo, o de “confiança”. Zanini (2007) afirma que “confiança é um elemento intangível, que pode se transformar num ativo, na medida em que gera ganhos de cooperação para a empresa”. Dada a importância desse conceito para esta pesquisa, ele será retomado em maior profundidade no decorrer do quarto capítulo - Análise dos dados da pesquisa.

Posto isto, entendemos que, ao acrescentar o elemento “ativo intangível” ao conceito de cultura organizacional, esta corrente de pensamento muda o paradigma estabelecido e representa a evolução da definição. Para Barbosa (2002) ele marca uma mudança de foco,

passando de instrumental e voltado aos processos para estratégico e capaz de garantir a rentabilidade da organização.

Diante do problema que se apresenta à organização, o entendimento de cultura organizacional como ativo intangível da organização é o que será utilizado neste estudo. Esta decisão se justifica na análise que se segue, onde são discutidos os conceitos de Schein (2009), que influenciou fortemente a corrente de pensamento predominante, e de Hofstede (1991), inspirado por Geertz (1989), e que representa a corrente de pensamento aqui escolhida. Aqui serão apresentados os fundamentos e limitações de ambos os teóricos, fazendo as devidas correlações com os problemas enfrentados pela organização e, por fim, justificando a escolha da revisão bibliográfica.

2.4 SCHEIN, O CONCEITO DE NÍVEL INCONSCIENTE DE CULTURA E SUAS LIMITAÇÕES

Como afirmamos na seção anterior, o psicólogo norte-americano Edgar Schein é autor de um conceito que deu suporte a uma escola de pensamento da cultura organizacional e amplamente citada por artigos, teses e dissertações. Para o autor a cultura de um grupo pode ser definida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Ao desenvolver esse conceito, Schein (2009) sugere que a cultura de uma organização pode ser gerenciada por seus líderes, desde que estejam cientes da importância do seu papel como inspiradores e condutores das interpretações da cultura. Dentro desse conceito, o autor sugere que os líderes podem exercer o controle sobre um elemento até então pouco explorado: a dimensão simbólica.

Schein (2009) afirma que numa organização grupos compartilham uma história, aprendizados, solucionam problemas e superam desafios construindo entendimentos sobre as melhores formas de solucioná-los. Tais soluções, entendimentos e aprendizados seriam compartilhados pelos membros do grupo, que criariam lendas, rituais, mitos e valores, posteriormente assimilados na forma de premissas inconscientes.

Para o autor, a cultura exerce sobre o grupo um efeito estabilizador e integrador que contribui para solucionar problemas e reduzir a ansiedade do grupo. Schein (2009) sugere que fazendo uso desses conceitos, uma ação estruturada da liderança seria capaz de transformar a cultura de um grupo.

Por fim, Schein (2009) apresenta um modelo onde a cultura está representada em três níveis: Artefatos, Valores de Suporte e Pressuposições Básicas (Figura 1).

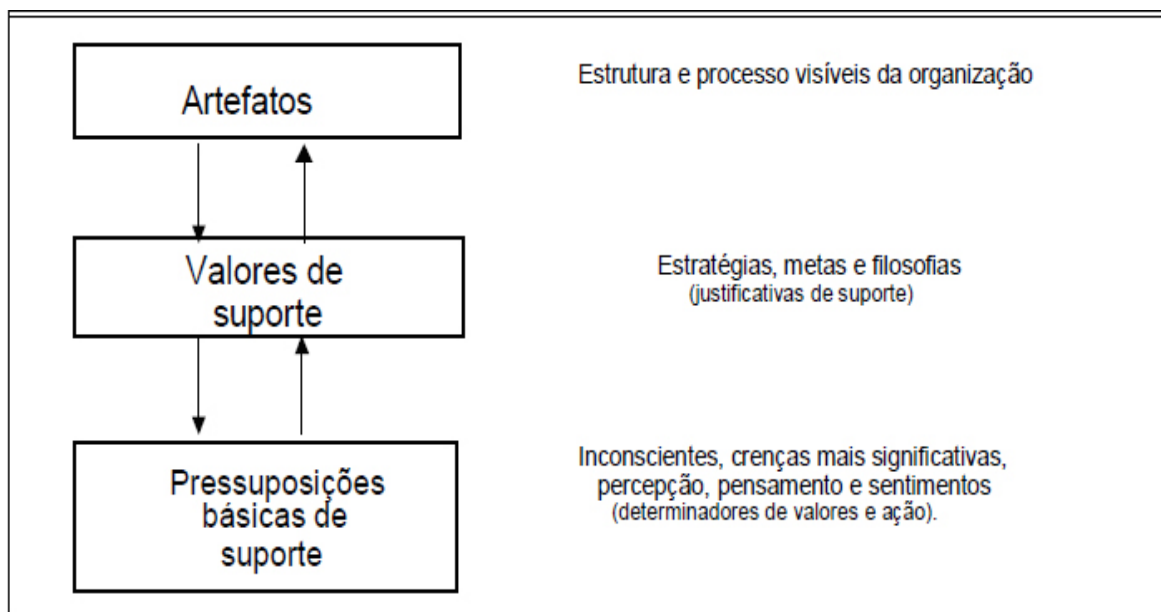


Figura 1: Níveis da Cultura e sua interação
Fonte: SCHEIN, 2009

No nível mais superficial estariam os artefatos, que incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura, a linguagem, sua tecnologia e o comportamento manifestado pelo grupo. O autor afirma que no ambiente corporativo podem ser classificados como artefatos processos organizacionais como gráficos e diagramas organizacionais. Schein (2009) destaca que esse é o nível de cultura mais facilmente observado e dificilmente interpretado. Em seguida, no nível intermediário, encontram-se os valores, que o autor define como conteúdos conscientes que definem o modo de agir frente a determinadas situações, e também exerceriam função normativa entre os membros do grupo justificando o comportamento aceito. Entretanto, apesar de visíveis, os valores refletiriam as pressuposições básicas, que estariam num nível mais profundo e inconsciente. Para Schein os valores ainda seriam um nível acessível da cultura por serem explícitos. Por fim, as pressuposições básicas seriam o nível mais profundo da cultura e seriam premissas compartilhadas inconscientemente pelos seus membros, sobre a natureza humana e a realidade ao seu redor.

Ao analisarmos o modelo dos níveis de cultura apresentados por Schein (2009), entendemos que apesar da sua definição ser um referencial tão importante para toda uma geração de teóricos e pensadores de cultura organizacional, alguns pontos nos parecem inquietantes. Souza (2005), no seu estudo, analisou a definição de cultura de Schein e levantou questionamento que aqui compartilhamos. O primeiro diz respeito à percepção dos membros de um grupo/organização. Entendemos que mesmo considerando que as pressuposições básicas sejam inconscientes e transmitidas, como propõe Schein, elas são criadas pelos membros do grupo, e cada membro tem uma maneira própria de perceber a realidade à sua volta. Desse modo, as pressuposições não seriam capazes de determinar a completa uniformidade de pensamento de um grupo porque ele é formado por indivíduos dotados de razão e vontade própria. Assim, nos parece mais correto assumir que as pressuposições básicas podem influenciar o comportamento dos membros do grupo, mas nunca determiná-la.

O segundo ponto que Souza (2005) destaca na definição de Schein (2009) é o seu entendimento de que as pressuposições básicas estariam num nível inconsciente de aceitação e replicação pelo grupo. A aceitação dessa afirmação como verdadeira nos leva a um inevitável questionamento sobre como pesquisar o inconsciente de um grupo/organização se ele se encontra no nível mais profundo da cultura. Qual o método científico adequado para pesquisar os elementos inconscientes de um grupo? Esta pode ser uma armadilha para os pesquisadores de cultura organizacional que, segundo Souza (2005), tendem a restringir suas pesquisas aos níveis mais superficiais da cultura. O que seria uma armadilha, alertada pelo próprio Schein (2009), ao afirmar que os artefatos e valores são os elementos mais fáceis de perceber e mais difíceis de interpretar.

Por essas razões, Souza (2005) afirma que grande parte dos estudos de cultura organizacional fica presa nesse artil metológico apontado por Schein (2009). O autor afirma que os problemas de pesquisa usualmente limitam-se a listar os artefatos e valores compartilhados pelo grupo estudado, raramente atingindo a profundidade necessária para compreender os pressupostos básicos da cultura de uma organização. A simples identificação dos artefatos e valores conduzem os estudos para o caminho do descritivismo, não contribuindo de forma concreta com a solução dos problemas atribuídos à cultura da organização.

Posto isto, entendemos que o conceito de cultura apresentado por Schein (2009) dificulta a definição do objeto de pesquisa e restringe as ferramentas capazes de penetrar no

nível mais profundo de uma cultura e mapear as pressuposições básicas de uma organização, o que induziria este estudo ao deslize metodológico apontado por Souza (2005).

Além das dificuldades apresentadas, a abordagem de Schein, segundo o próprio autor, é baseada nos resultados obtidos no papel de consultor. Para Souza (2005) essa condição parece uma limitação dos seus conceitos, uma vez que a relação estabelecida com as organizações estudadas passa a ser do tipo consultor-cliente, e se distancia da relação pesquisador-objeto. Essa relação comercial pode influenciar nos resultados alcançados, uma vez que estes tendem a ser distintos dos que seriam obtidos numa pesquisa com fins estritamente acadêmicos. Estudos de consultoria e estudos acadêmicos podem pesquisar o mesmo fenômeno sob diferentes critérios e com diferentes objetivos, podendo levar a diferentes resultados. Além disso, as informações reveladas ao final de uma consultoria podem ser distintas das apresentadas num estudo acadêmico.

Mais uma limitação reside na influência da sua formação de psicólogo e o consequente uso de uma abordagem clínica para compreender os problemas das organizações onde presta seus serviços de consultoria. Schein (2009) que faz com que ele visualize as organizações como um paciente em busca de tratamento psicológico para seus problemas. O autor justifica essa abordagem afirmando que “o clínico aprende coisa diferentes de um etnólogo” (SCHEIN, 2009), entretanto esse argumento não nos parece robusto o suficiente para aceitá-lo.

Diante de todas as limitações aqui apresentadas à definição de cultura de Schein (2009) e das dificuldades da sua aplicação nesta pesquisa, entendemos que apesar da sua grande influência nos estudos desenvolvidos pela corrente de pensamento predominante, os conceitos de cultura e cultura organizacional de Geertz (1989) e de Hofstede (2001) dão maior contribuição aos resultados que este trabalho se propõe a alcançar.

2.5 HOFSTEDE E O CONCEITO DE PROGRAMAÇÕES MENTAIS COLETIVAS

Hofstede (1991), um engenheiro mecânico nascido na Holanda e doutor em psicologia social trabalhou no departamento de recursos humanos da IBM - International Business Machines - onde desenvolveu o estudo mais marcante da sua carreira. Coordenou uma ampla pesquisa que contabilizou respostas de 110 mil executivos e empregados de 40 países onde a IBM atuava. Posteriormente o número de países foi ampliado para 60, incorporando especialmente nações asiáticas.

O legado da pesquisa de Hofstede concentra-se na capacidade de traduzir em variáveis quantitativas, conceitos comuns aos campos da sociologia e da antropologia por meio do seu modelo de cinco dimensões principais. Por meio delas, sistemas de valores podem ser ordenados, classificando o modo eles afetam o pensamento, o sentimento e a ação dos indivíduos de um grupo de forma previsível. “It identifies five main dimensions along which dominant value systems in the more 50 countries can be ordered and affect human thinking, feeling, and acting, as well as organizations and institutions, in predictable ways” (HOFSTEDE, 2001, p. xix).

Assim como Schein, Hofstede (2001) também apresentou a sua definição de cultura. Entretanto não é esse o seu maior mérito, mas a consistência estatística do seu estudo. Na definição de Hofstede, cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. “Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another” (HOFSTEDE, 2001, p. 09).

O autor traz para a discussão de cultura organizacional o conceito de cultura nacional e a sua influência sobre a forma de agir dos empregados de uma determinada organização, realçando a importância da cultura nacional para explicar diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.

O autor afirma que a cultura de uma organização deve ser analisada considerando-se a cultura nacional de onde essa organização está inserida. Segundo Hofstede (2001) a dinâmica interna das organizações, associada às influências do ambiente externo, forjam a sua cultura. O comportamento dos empregados, os símbolos, a sua forma de perceber a realidade e todos os elementos demais que tornam única uma cultura organizacional são sensíveis às influências externas.

As cinco dimensões de Hofstede e os seus respectivos indicadores são:

- Distância de poder (PDI/IDH - Índice de Distância Hierárquica);
- Individualismo Vs. coletivismo (IND/IDV - Índice de Individualismo);
- Aversão à incerteza (UAI/ICI - Índice de Controle da Incerteza);
- Masculinidade Vs. feminilidade (MAS/IMAS - Índice de Masculinidade);
- Orientação de longo prazo Vs. de curto prazo (LTO/OLP - Índice de Orientação a Longo Prazo).

Hofstede (1991) trata o termo “cultura” como um conjunto de programações mentais coletivas que leva os grupos a agirem de forma semelhante em situações semelhantes. Para o

autor estas programações se manifestam por meio dos valores, num nível mais profundo, e dos símbolos, mitos e rituais num nível mais superficial conforme Figura 2. “[...] culture manifests itself in visible elements too. From the many terms used to describe visible manifestations of culture, the following three, together with values, cover the total concept rather neatly: *symbols, heroes, and rituals*” (HOFSTEDE, 2001, p. 11).

Apesar da convergência com a teoria de Schein ao apresentar a cultura de forma hierarquizada, nesse ponto é importante fazermos uma distinção que será importante para justificar a decisão pela obra de Hofstede como referência deste estudo. Enquanto Schein considera os valores compartilhados a essência da cultura, Hofstede afirma “que as percepções compartilhadas da prática cotidiana devem ser consideradas como a essência da cultura organizacional” (HOFSTEDE, 2001). Ao perceber, não a cultura em si, mas as percepções dos membros de um grupo como o ponto central da discussão, Hofstede define o estudo da cultura como um meio de acessar a realidade, enquanto Schein o vê como uma variável da realidade, na medida em que se propõe a nela fazer intervenções.

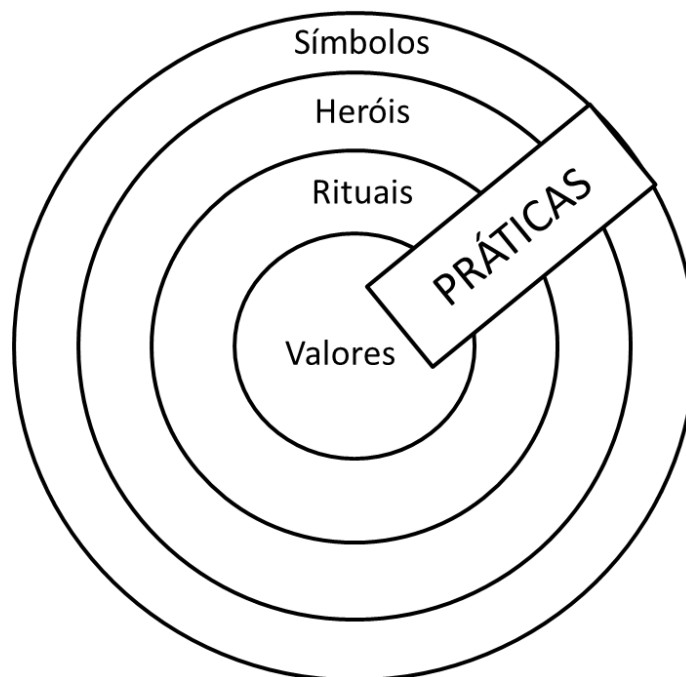


Figura 2: As "camadas da cebola" ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura
Fonte: Hofstede (2001, p.11)

Hofstede (2001) descreve a cultura como programações mentais separadas em três níveis, onde o nível básico é chamado de “universal”, e seria o nível de cultura compartilhado por grande parte de todas as sociedades e está relacionado com fatores biológicos e seria

herdado das gerações anteriores. O nível seguinte é o “coletivo”, que é compartilhado por todos os membros de determinado grupo social ou classe. Nesse nível encontram-se a linguagem, o contato físico, os comportamentos esperados e aceitos pelo grupo e as suas cerimônias. Para o autor a programação mental percebida nesse nível é em grande parte aprendida. É no nível coletivo que está a análise mais subjetiva das culturas percebidas nas sociedades humanas. Por último, o autor apresenta o nível “individual”, que guarda as características únicas de cada ser e que compõem a sua individualidade. Este o autor define como parte herdada, parte aprendida. Apesar de didaticamente apresentados aqui, os níveis de programação mental não têm suas fronteiras claramente delimitadas.

Assim como Schein (2009), Hofstede (1991) também entende que pesquisadores podem acessar apenas a parte mais superficial e visível de uma cultura que, de acordo com Hofstede (2001) nos é revelada pelas palavras e ações dos membros de um grupo. Os dois autores concordam também que as camadas mais superficiais são as de mais fácil percepção e de difícil interpretação. Portanto, para compreender corretamente uma cultura é necessário atingir o seu âmago, ou seja, os seus valores. O método aplicado por Hofstede (2001) na sua pesquisa para mapear os sistemas de valores centrais de cada uma das culturas investigadas foi buscar por meio do questionário aplicado as respostas que desvendassem o que é desejado e o que é desejável para os entrevistados. Hofstede (1991) define “desejável” como de que modo “as pessoas gostariam que o mundo fosse” e “desejado” como “o que elas desejam para elas próprias”.

Uma das descobertas mais importantes da pesquisa de Hofstede foi a importância da cultura nacional como explicação para as diferenças de atitude em relação ao trabalho. Até então importância era atribuída a fatores como gênero, faixa etária, formação acadêmica ou posição na hierarquia da organização. No seu estudo, Hofstede (2001) mostrou que determinados comportamentos são detectados em indivíduos que compartilham os mesmos sistemas de valores, independente de qualquer desses fatores mencionados. A partir do tratamento estatístico dado às respostas, o autor definiu as cinco dimensões culturais que veremos a seguir.

2.5.1 Hofstede e as Dimensões Culturais

2.5.1.1 *Distância de Poder*

A distância do Poder, ou distância hierárquica, está relacionada à maneira como grupos gerem as desigualdades entre os indivíduos. Ela é tratada por Hofstede (2001) como um índice que visa medir o quanto os membros dotados de menos poder num grupo aceitam a desigualdade na distribuição de poder na sociedade. Esta dimensão é representada pelo Índice de Distância Hierárquica (IDH ou PDI, na sigla em inglês), que aponta o nível de centralização hierárquica de uma sociedade.

Desse modo, a questão central do IDH está na afirmação de Hofstede (2001) de que o exercício do poder dentro dos grupos depende não somente da liderança, como é comum se perceber em grande parte das publicações sobre liderança, mas também no papel dos liderados. Ou seja, na relação entre os sistemas de valores de líderes e liderados. O autor define a distância de poder entre chefe e subordinado pela diferença entre o quanto um pode definir o comportamento do outro.

Membros de grupos que apresentam alto grau de distância de poder aceitam de forma mais passiva uma ordem hierárquica imposta e entendem que cada membro deve ocupar o seu devido lugar no grupo. Em contrapartida, nas sociedades com baixo índice de distância de poder, apesar de também possuírem hierarquias, os membros do grupo enxergam os superiores hierárquicos como iguais. Nessas sociedades também pode-se observar que a dependência dos funcionários em relação às chefias é limitada, demonstrando uma relação de interdependência entre chefes e subordinados. Nessas sociedades, o papel dos superiores hierárquicos está associado a um viés mais consultivo que imperativo, de modo que a posição hierárquica não torna as decisões de um membro soberanas, mas as suas atitudes na condução do cargo.

2.5.1.2 *Aversão à Incerteza*

A segunda dimensão cultural estabelecida por Hofstede (2001) é a Aversão à Incerteza (ICI ou UAI) definida pelo autor com “o quanto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados ou inseguros frente a situações desconhecidas”.

“O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a

escola e o Estado” (HOFSTEDE, 1991). O ponto determinante dessa dimensão está nas regras, uma vez que é fazendo uso delas que as organizações buscam reduzir a imprevisibilidade do comportamento dos seus membros. Países com alto ICI tendem a apresentar características que confirmam a sua busca por estabilidade, tais como: pessimismo, resistência à mudança, tendência a evitar a competição entre pares e preferência por grandes organizações para trabalhar.

2.5.1.3 Coletivismo x Individualismo

A terceira dimensão, o Coletivismo, é traduzida por Hofstede (2001) como característica das sociedades onde prevalece o interesse do grupo sobre os interesses individuais. É representada pelo IDV - Índice de Individualismo, que mede o quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis pelos que estão à sua volta. O autor define sociedades coletivistas como aquelas “nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (HOFSTEDE, 1991, p. 69).

As individualistas, por sua vez, caracterizam-se como aquelas “nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes” (HOFSTEDE, 1991, p. 69). Nelas prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo e cada um tende a ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. Hofstede (2001) aponta uma correlação negativa com as dimensões de Distância de Poder e Aversão à Incerteza. Portanto, países com alto IDV tendem a apresentar baixa distância de poder e baixa aversão à incerteza. Em contrapartida, como veremos no quarto capítulo - Análise dos Dados, países que apresentam baixo IDV, sendo portanto classificados como coletivistas, apresentam forte tendência à concentração de poder. Hofstede explica que nos países coletivistas as relações no ambiente de trabalho se assemelham às de uma família. Assim, os indivíduos tendem a agir alinhados aos interesses do seu grupo de pertença, que nem sempre representam os seus interesses pessoais.

2.5.1.4 Masculinidade x Feminilidade

Esta dimensão mede o quão definidos são os papéis de homens e mulheres numa sociedade. Quanto maior a clareza nessa definição, maior o Índice de Masculinidade (IMAS ou MAS). Para Hofstede (1991, p.101) serão consideradas masculinas as sociedades onde “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo

sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida”. Para o autor, quanto maior o índice de masculinidade, mais assertiva e competitiva é a sociedade. Quanto menor este índice, maior a possibilidade de termos uma sociedade mais cuidadosa.

2.5.1.5 Orientação de longo prazo x curto prazo

A última dimensão destacada por Hofstede se refere ao quanto uma sociedade é orientada para ações de longo ou curto prazo. Sua inclusão se deu na segunda edição do seu livro *Cultures's Consequences* lançada em 2001. A Orientação de Longo Prazo é percebida em sociedades cujos valores são orientados para o futuro, como poupanças e persistência, enquanto nas sociedades com tendência ao curto prazo são percebidos valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.

Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente apresentam baixa propensão à formação de poupança para o futuro, mantendo o foco em resultados rápidos. Nas sociedades com orientação de longo prazo ocorre o inverso. Os indivíduos entendem que a verdade depende do contexto e do tempo, apresentando maior capacidade de adaptação a novas condições e uma notável propensão à poupança e ao investimento, além de perseverança para alcançar resultados.

2.5.2 Limitações da proposta de Hofstede

Os estudos de Hofstede dão contribuição teórica a esse trabalho na medida em que ele, não apenas traz uma definição de cultura que entendemos ter menos lacunas metodológicas que a de Schein (2009), mas principalmente no alinhamento à teoria de Geertz (1989), que compreende a cultura como essencialmente dinâmica. A teoria de Hofstede também se destaca pela importância dada à cultura nacional na discussão das culturas organizacionais. O seu conceito de liderança é outro ponto que nos parece mais adequado que o de Schein, por entender que o papel do líder está visceralmente atrelado à postura dos liderados. Além da importância dessas contribuições para o campo de estudos da cultura, podemos dizer que a maior de todas está no modelo das cinco dimensões de análise da cultura, dentro do qual Hofstede classificou as características de mais de 50 países.

Entretanto, apesar de reconhecer as contribuições da teoria de Hofstede para este estudo, entendemos que, isoladamente, o modelo de classificação da cultura em cinco

dimensões não é capaz de nos conduzir ao entendimento das causas raízes do problema de pesquisa proposto neste estudo. Isso porque o modelo de cinco dimensões se propõe somente a identificar e categorizar as características da cultura organizacional da TIC, mas não definir de que modo ele impacta na gestão por processos. Desse modo, este estudo se restringiria a mostrar de que modo as dimensões são evidenciadas na cultura da TIC, arriscando-se a cair na vala comum do descritivismo. Por esta razão julgamos que a mera aplicação do modelo de Hofstede seria insuficiente para responder à questão de pesquisa.

Ao perceber essa lacuna, nos parecia necessário buscar um referencial teórico que estivesse alinhado aos conceitos de Hofstede e, ao mesmo tempo, estivesse mais conectado com as características da cultura nacional onde a TIC da Empresa X está inserida. A partir da revisão bibliográfica escolhida e da pesquisa realizada, neste estudo definimos que os principais traços da cultura brasileira são o autoritarismo, o paternalismo, uma leve tendência à feminilidade, intensa hierarquização associada a uma grande distância de poder, fortemente orientada a ações de curto prazo e avessa a incertezas. Portanto, neste trabalho consideramos estes os principais traços da cultura nacional. A seguir nos propomos a enriquecê-la com as definições de traços culturais brasileiros trazidas por outros autores.

Nesse contexto surge a obra de Barros e Prates (1996) que, a partir das cinco dimensões de Hofstede desenvolve análises que as relacionam com os principais traços da cultura brasileira. A partir dessa análise construíram o “sistema de ação cultural brasileiro”, sobre o qual discorreremos a seguir, que contribui com a compreensão dos fatores que causam a dificuldade de implantar gestão por processos na TIC.

2.6 BARROS & PRATES E O SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL

Barros e Prates partem do entendimento de que “as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras”. Valendo-se de bibliografia formada por obras dedicadas à caracterização de traços da cultura brasileira, os autores propõem um modelo de análise desses traços culturais a partir das teorias de Hofstede. Esse modelo é denominado pelos autores de Sistema de ação cultural brasileiro que descreveremos a seguir.

O sistema de ação cultural brasileiro é composto por quatro subsistemas: Institucional, pessoal, dos líderes e dos liderados, conforme a Figura 3. Suas interseções representam os principais traços culturais da cultura brasileira: Concentração de poder, personalismo, postura de espectador e evitar conflitos.

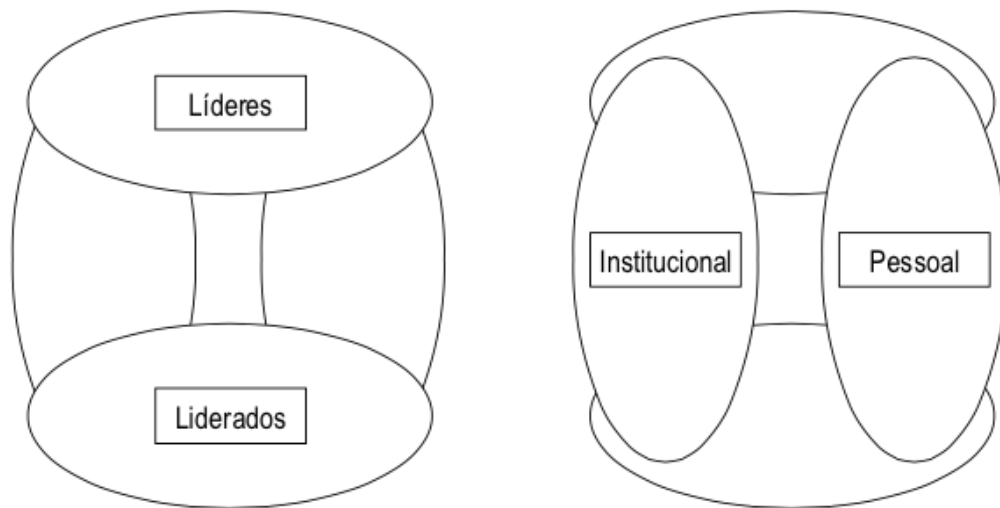


Figure 3: Traços culturais de articulação de subsistemas
Fonte: Prates e Barros (1996)

Os autores afirmam que os subsistemas também se articulam por meio de traços culturais especiais que são os responsáveis pela manutenção de todo o sistema. Do mesmo modo, uma mudança efetiva exige que esses pontos se alterarem em grau de natureza. Os traços propostos por Barros e Prates (1996) são: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade. Os autores afirmam, ainda, que a impunidade é o traço central que realimenta todos os subsistemas, conforme a Figura 4:

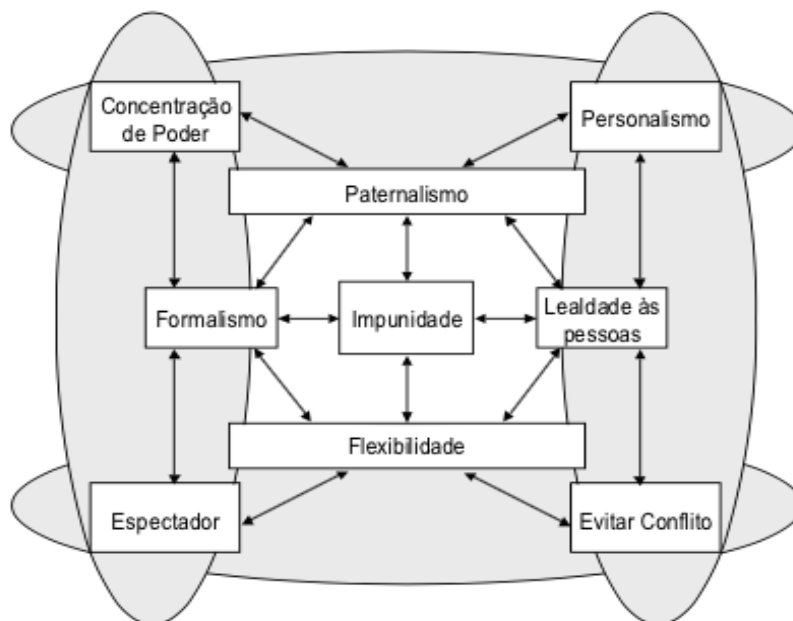


Figure 4: Sistema de ação cultural brasileiro
Fonte: Prates e Barros (1996)

Ao analisar o sistema de ação cultural brasileiro, os autores referenciam as dimensões culturais de Hofstede, e descrevem o modo como os traços culturais do povo brasileiro se relacionam entre si e as suas consequências. Essa análise se mostra uma importante contribuição para este estudo por conseguir interpretar de que maneira os traços culturais brasileiros podem impactar os vários componentes de um sistema de gestão.

A distância de poder detectada por Hofstede aqui se faz presente quando os autores afirmam que no Brasil a concentração de poder e o personalismo levam à centralização das decisões estratégicas nas mãos de um único, ou um grupo reduzido de gerentes, excluindo os empregados do processo decisório. Essa distância de poder traz alguns efeitos, o primeiro é que por não se sentirem parte da decisão, os empregados tendem a se eximir da responsabilidade, atribuindo ao gerente a responsabilidade pelos erros e acertos das decisões. Outro efeito percebido é a postura de espectador que os empregados tendem a assumir ao se perceberem excluídos das decisões, aprofundando o problema da transferência de responsabilidades.

Mais um impacto da concentração de poder é percebido na estrutura organizacional das empresas brasileiras que, segundo os autores “conduz a um modelo funcional altamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado”. Prates e Barros (1996, p. 95) afirmam que essa situação leva a outro fenômeno, o Formalismo, já definido por Ramos (1983). A postura de espectador dos liderados, e a sua baixa disposição de acatar decisões das quais não participaram, causa insegurança nos líderes, que buscam reduzir essas incertezas por meio da criação grande quantidade de regras e documentação normativa. Nesse ponto percebemos que a análise dos autores mais uma vez corrobora com o estudo de Hofstede, justificando a pontuação do Brasil na dimensão Controle da Incerteza.

Sobre traço cultural de evitar conflitos, entendemos que os autores foram muito felizes ao descrever a forma como se apresentam, usualmente em reuniões que têm o objetivo, não de tomar decisões, mas manter a estabilidade do ambiente e as boas relações. “A reunião tem o simbolismo de um acontecimento social em que as relações devem ser preservadas” (BARROS; PRATES, 1996, p. 84). Este traço cultural será analisado em profundidade no quarto capítulo.

Como resposta aos traços do formalismo, de evitar conflitos e de postura de espectador, mais um traço cultural se revela: a flexibilidade. Este é o traço que caracteriza a facilidade de adaptação a situações adversas. Ao deparar-se com a grande quantidade de regras e padrões, os empregados buscam soluções criativas para escapar da rigidez das regras.

A flexibilidade também tem aspectos positivos, uma vez que é a alavanca para a inovação de processos.

Barros e Prates (1996) também apontam a lealdade como um traço cultural que reforça o posicionamento do Brasil na dimensão Coletivismo x Individualismo e confirma a afirmação de Hofstede: “A relação entre empregador e empregado é entendida em termos morais. Assemelha-se a uma relação familiar, com obrigações mútuas de proteção em troca de lealdade” (HOFSTEDE, 2001, p.237). Para Barros e Prates (1996) na cultura brasileira, a legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. Os autores complementam que na prática, é possível constatar que vários são os dirigentes que procuram capturar mais dedicação para si do que para a empresa, formando seu patrimônio pessoal de pessoas leais.

Uma observação interessante de Barros e Prates (1996) diz respeito ao traço brasileiro da impunidade, que vai subsidiar de forma capital a análise de dados no próximo capítulo. A impunidade tem forte relação com os traços da lealdade, que no Brasil se mostra mais importante que os resultados alcançados. A lealdade gera falta de igualdade no tratamento dos membros do grupo, o que eventualmente pode significar a distribuição igualitária de premiação entre membros eficientes e ineficientes da equipe. Nesse caso, a ausência de punição aos ineficientes se justifica pela sua relação de proximidade com o líder. Nesse contexto, há uma tendência à baixa motivação dos membros mais eficientes do grupo. O traço da impunidade pode se revelar não apenas no que se refere à premiação/punição mas também na manutenção membros ineficientes nas equipes por conta da sua lealdade ao líder.

Por fim, Barros e Prates (1996) afirmam que na nossa cultura, somos mais orientados ao *ser* do que ao *fazer*. Essa situação mostra a nossa tendência à valorização das relações e de um ambiente solidário e estável em detrimento de resultados. Esse traço demonstra uma tendência à feminilidade em lugar da masculinidade, como apontado por Hofstede (2001).

Diante das conclusões de Barros e Prates (1996) sobre o sistema de ação cultural brasileiro, depreendemos que estamos diante de mais uma ferramenta capaz de auxiliar a análise dos problemas da TIC. Apesar de entendemos que ele tem limitações e ainda não pode ser considerado suficiente para responder à questão desta pesquisa, reconhecemos a validade da sua pesquisa e das suas conclusões. Portanto, compreendemos que, apesar de não exaurir a questão, o modelo proposto por Barros e Prates (1996) traz imensa contribuição para esta pesquisa. A fragilidade percebida na teoria em questão reside na sugestão de que os traços culturais brasileiros estão presentes de forma genérica no comportamento das empresas nacionais.

Entretanto, mesmo cientes de que o modelo proposto pelos autores não pode ser aplicado indistintamente a todas as empresas do Brasil, como veremos a seguir, entendemos que em razão da história da Empresa X, ele encaixa-se perfeitamente à análise proposta. A origem da Empresa X está atrelada aos interesses nacionais de exploração do subsolo do país na década de 50. Dessa maneira, durante décadas os seus objetivos estratégicos se confundiram com os do próprio país no tocante à exploração de hidrocarbonetos em solo nacional. Essa proximidade quase simbiótica de interesses influenciou a sua cultura organizacional e impregnou na Empresa X alguns dos traços mais marcantes da cultura nacional, distanciando-a das demais organizações como veremos em seguida.

Nosso entendimento é que culturas nacionais têm o poder de influenciar culturas organizacionais, mas não é capaz de determiná-las. Diversas empresas brasileiras consideradas expoentes de desempenho e resultados nos seus respectivos setores, têm culturas organizacionais que apresentam poucos, ou nenhum, dos traços da cultura nacional descritos pelos autores. Como exemplo podemos citar o grupo empresarial Odebrecht e a companhia de bebidas AMBEV. A primeira com a sua “Tecnologia Empresarial Odebrecht” que incentiva o empreendedorismo entre os empregados e unidades, a tomada de decisões, a assunção de riscos e a premiação por resultados. Assim como a Odebrecht, a AMBEV também tem uma cultura organizacional que se distancia dos traços culturais brasileiros ao promover entre as suas equipes, e levar a limites extremos, conceitos como competição, resultados e mérito.

Ambos são exemplos de organizações genuinamente nacionais, fundadas por brasileiros e geridas por brasileiros, que apresentam culturas organizacionais baseadas em princípios que vão de encontro aos traços culturais propostos por Barros e Prates (1996). Portanto, o conceito de sistema de ação cultural brasileiro não é suficiente para explicar todas as variáveis envolvidas no problema da TIC. Apesar de a unidade estudada apresentar algumas características identificadas na obra de Barros e Prates (1996), ela tem particularidades que não podem ser desprezadas, como o fato de ser uma unidade de uma empresa de economia mista com forte influência governamental e com características moldadas pela sua história e os desafios que foi obrigada a enfrentar.

Essa análise se somou à convicção de que seria necessário fazer uso de um referencial teórico que, ao mesmo tempo, não desprezasse as contribuições de Hofstede (2001) e de Barros e Prates (1996) e que tivesse maior proximidade com as peculiaridades da cultura organizacional da Empresa X. Essa convicção nos direcionou à obra de Migueles (2006) que, como dito na introdução deste estudo, descreve o estudo no ano de 2001 numa unidade de produção da Empresa X. Nessa obra os autores retratam um quadro semelhante ao observado

atualmente na TIC da mesma empresa: a implementação um modelo de gestão novo associado a um novo modelo mental, que encontrou resistência forte, porém velada, dos seus empregados.

2.7 MIGUELES E A CRIAÇÃO DO HÁBITO DA EXCELÊNCIA

Além das similaridades já destacadas no primeiro capítulo deste estudo, um aspecto que contribuiu para a incorporação da obra de Migueles (2006) foi a percepção de que os problemas diagnosticados há 15 anos na Empresa X ainda se mostravam presentes. Essa constatação direcionou esta pesquisa a comparar os problemas de implantação das políticas de SMS descritos no diagnóstico com os observados na implantação da gestão por processos na TIC. Essa comparação nos permitiria concluir se os problemas diagnosticados à época permaneciam presentes, se estes haviam se alterado ao longo do período ou, ainda, se novos elementos se somariam aos diagnosticados em 2001.

As conclusões de Migueles (2006) apontam que para organizações atingirem o nível de excelência nas suas práticas é imprescindível ter indivíduos autônomos e empoderados que compartilhem os valores da excelência e que, sobretudo, internalizem as normas como princípios para a ação empreendedora.

Os autores afirmam também que:

- A cultura da sociedade não determina a do grupo, nem esta a do indivíduo;
- Cada indivíduo em sociedade age, sim em função de uma lógica simbólica que lhe é anterior, mas esta não lhe determina o que fazer;
- A cultura é o elemento responsável por estruturar a forma como cada ser humano vê o mundo. No entanto, esta lógica cultural que estrutura a visão de mundo não é estática;
- A cultura é dinâmica e pode ser mudada intencionalmente;
- O indivíduo tem espaço próprio de ação, é capaz de atuar sobre sua realidade e pode mudar a cultura.

Os autores pontuam que os fatores que impedem ou restringem a autonomia dos empregados são a lógica de poder, as estruturas organizacionais, as regras e os sistemas burocráticos das organizações. Essa lógica de poder ainda guarda “ranços” de uma sociedade industrial, que via as organizações como máquinas, tinha foco nas tarefas, rotinas e processos repetitivos. Porém, vemos que o mundo vem mudando, e mudando muito rápido, para uma

sociedade cada vez mais voltada para a geração e compartilhamento de conhecimento, que exige velocidade para fazer frente à competição à qual está exposta. Portanto, práticas que entregaram bons resultados à sociedade industrial já não são capazes de fazer o mesmo numa sociedade do conhecimento.

Para Migueles (2006) o sucesso de organizações nas sociedades do conhecimento está atrelado a pessoas com poder e autonomia para gerar conhecimento, multiplicar soluções, inovar e buscar a excelência. A transição para um modelo de empregados autônomos é o caminho para indivíduos e organizações atingirem o seu potencial, mas isso só é possível alterando a dinâmica de poder das organizações.

Toda mudança que se queira fazer na cultura de uma organização passa, portanto, pela mudança na lógica de ação de cada indivíduo. Para que a mudança seja efetiva e realmente tenha a força de uma nova cultura, é necessário que os indivíduos estejam empoderados e mais autônomos, criando e seguindo as regras por convicção, não por ordem ou instrução superior e externa. O que estamos propondo neste livro é uma verdadeira mudança de postura (MIGUELES, 2006, p. 138-139).

Diante do que foi apresentado, fica claro que a mudança de cultura proposta pelos autores não passa por manipular pessoas para que elas ajam de acordo com a vontade de quem quer que seja mas, ao contrário, estimular o raciocínio crítico e dar poder às pessoas para atuarem de forma concreta nas suas realidades. Afinal, a cultura nessa obra é entendida como “um sistema simbólico que estrutura o pensamento lógico, uma forma de interpretar a realidade, um contexto, e não como uma variável da realidade que pode ser manipulada” (MIGUELES, 2006, p. 12).

A implementação de um processo de intervenções planejadas na cultura requer uma mudança na estrutura de poder e, como consequência, na postura de gerentes e empregados. O engajamento dos gerentes é necessário porque pertence a eles o poder de articulação política, permitindo a alocação necessária de tempo e esforço na inovação, permitindo que ela se estabeleça.

Já os empregados precisam ter a autonomia para pensar sobre a tarefa, utilizar os seus conhecimentos tácitos para propor melhorias nos processos e desenvolver meios de ampliar a sua coordenação horizontal de ações.

Um importante contraponto às propostas de intervenções na cultura por meio de empoderamento dos empregados é feito pelos próprios autores quando afirmam que a proposta do livro não é o abandono de toda a burocracia instalada na organização, mas uma flexibilização gradual e controlada, aumentando a participação das pessoas nas decisões, reduzindo a distância de poder, diminuindo o excesso de regras e padrões normativos e

adaptando a estrutura organizacional a uma nova estrutura de poder. Os autores alertam que a burocracia, no sentido “weberiano” é necessária para lidar com a complexidade das organizações, manter uma estrutura mínima de organização e a agilidade dos processos. Desse modo, a responsabilidade pelas decisões permanece com os gerentes, mas deixa de ser exercida de forma absoluta e passa a ser compartilhada com as equipes.

Diante dos argumentos apresentados por Migueles (2006), fica evidente que o maior mérito da obra é apresentar um diagnóstico profundo da cultura predominante na Empresa X, fundamentado em conceitos teóricos sólidos de estudiosos do tema como Geertz, Schein, Hofstede e Barros e Prates, além de não ter-se limitado a apenas descrever e explicar os problemas à luz dos estudos de cultura organizacional. Em vez disso, os autores assumiram uma postura ousada ao apresentar propostas objetivas para enfrentar os problemas de ordem cultural que se apresentavam à época.

Fica evidente, portanto, a validade das conclusões do estudo de Migueles (2006) que, dentro das possibilidades metodológicas e teóricas disponíveis à época, conseguiu abordar de forma completa os problemas observados na unidade estudada da Empresa X. Entretanto, como afirmam os próprios autores, e também Geertz (1989) a cultura é dinâmica. É uma teia em fluxo e, como tal, ela está sujeita a mutações ao longo do tempo. No decurso de 15 anos, seria razoável supor que novas teorias possam ter surgido e novos elementos possam ser acrescentados a um estudo de cultura organizacional.

Por essas razões, apesar do estudo de Migueles (2006) representar o ponto de partida para esta pesquisa, entendemos que há uma década e meia a Empresa X o Brasil viviam um momento muito distinto do atual. No final dos anos 90 o país ainda apresentava características marcantes de uma sociedade industrial, ainda pouco aberto a mercados externos, a internet por aqui engatinhava e não havia visibilidade clara sobre o que seria uma sociedade do conhecimento. A Empresa X, por sua vez, enfrentava mudanças significativas no setor, como a recente perda do seu histórico monopólio e preparava-se para enfrentar a voraz competição internacional.

No campo teórico, as ideias mais aceitas nesse momento ainda eram as da “corrente predominante”, o conceito de cultura como “ativo intangível” ainda tinha pouca ressonância no meio acadêmico e não foi abordado pelo estudo de Migueles (2006). Assim, por compreendermos que havia espaço para uma contribuição ao diagnóstico de 2001, nos pareceu oportuno inserir um novo elemento na abordagem dos problemas de cultura da TIC da Empresa X.

Com o objetivo de enriquecer a discussão e contribuir com os resultados da obra de Migueles (2006), acrescentamos ao referencial teórico desta pesquisa o elemento “confiança” como um ativo intangível da organização capaz de influenciar os seus resultados e explicar alguns fenômenos observados na TIC.

2.8 ZANINI E O CONCEITO DE CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Dentre diversos conceitos de confiança, entendemos que o de Ripperger (1998, apud Zanini) pode ser considerado o ponto de partida para a compreensão do termo. Para o autor, confiança é definida como “a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista”.

Ainda Ripperger (1998, apud ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009, p. 74) afirma que “a presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle”. Sako & Helper (1998, p. 388) complementam esse conceito ao definir que “dentro das empresas a confiança opera como estrutura complementar de governança, podendo reduzir o uso de hierarquias para atenuar comportamentos oportunistas”.

Além do aumento das ferramentas de controle, da burocracia e dos custos, alguns teóricos propõem que baixos níveis de confiança entre os membros de uma organização produzem outros efeitos positivos sobre ela. Dirks & Ferrin (2001) revelam que confiança interpessoal tem poder de mediação ao dialogar com elementos da gestão como motivação dos empregados, diminuição de conflitos, intercâmbio ativo de informações e incremento da eficiência e do desempenho.

Outro aspecto da confiança nas organizações é a avaliação da relação custo-benefício do investimento em mecanismos para aumentar a confiança. Zanini, Lusk e Wolf (2009, p.75) exploram esse viés ao afirmar que “para uma avaliação econômica mais apropriada, gestores de empresas devem considerar as condições ambientais e os possíveis benefícios para realizarem investimentos na construção de mecanismos sociais como confiança”. Sua visão é complementada por Wolff (2000, p.2) ao afirmar que se existirem vantagens potenciais na promoção de um ambiente de relacionamentos com base em confiança, em contrapartida existem custos associados.

Geralmente, existem duas abordagens na literatura para observar a eficiência da confiança relacionada à redução dos custos de transação: Primeiro, pode-se entender confiança como mecanismo que inibe comportamentos oportunistas por incentivar a cooperação entre agentes interativos, sem o uso (custo) de mecanismos formais de monitoração; desta forma, o mesmo *output* poderá ser gerado a custos mais baixos. Segundo, pode-se entender confiança como elemento que promove vantagem competitiva para se alcançar um desempenho superior, quando esta se torna um instrumento eficiente para atingir objetivos corporativos, na forma de ‘capital social’. Neste caso o *output* poderá ser otimizado (ZANINI; LUSK; WOLF, 2009, p. 75).

É necessário salientar que, apesar de concordarmos que existe uma correlação negativa entre controle e confiança, estes mecanismos de governança são complementares. Para Zanini, Lusk, e Wolf (2009) estes são elementos que implícita (confiança) ou explicitamente (autoridade formal) sempre estarão presentes em alguma proporção nas organizações. Não sendo, portanto, excludentes.

A interação entre mecanismos implícitos e explícitos de governança pode ser percebida nas relações formais de trabalho. Apesar de fazerem uso de instrumentos legais que formalizam a autoridade, como contratos de trabalho, estes não são capazes de antecipar todas as situações futuras. Desse modo, ganha importância a confiança estabelecidas entre empregador e empregado, que lentamente ocupa as lacunas deixadas pelos contratos, complementando os mecanismos legais que regem as relações entre pares e gerentes e reduzindo a distância entre os contratos legais e os relacionais. Nesse contexto a confiança passa a ser um elemento capital para a compreensão dos contratos relacionais.

Uma vez que certo nível de confiança está presente dentro das estruturas organizacionais, esta confiança possibilita maior flexibilidade, descentralização e adaptação (Beckert, Metzner, & Roehl, 1998). Desse modo, Sako & Helper, (1998) revelam que face à incerteza ambiental, a confiança torna-se importante informação, como capacidade de prever o comportamento cooperativo das pessoas.

Diante das definições do termo confiança e dos seus potenciais impactos nos resultados das organizações, fortalecemos a nossa convicção de que esse referencial teórico muito contribuirá para a análise dos dados e a resposta à questão de pesquisa como veremos no capítulo Apresentação e Análise dos Dados.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa proposta neste estudo pode ser caracterizada simultaneamente como exploratória e descritiva quanto aos seus fins, conforme descrito por Vergara (2013). Exploratória porque ao prospectar a bibliografia que seria aplicada, evidenciou-se que a área pesquisada ainda possui pouco conhecimento acumulado na forma de publicações acadêmicas. A Tabela 01 evidencia que, apesar do farto conteúdo publicado no campo da cultura organizacional e de gestão de processos, não foi encontrada qualquer publicação que fizesse referência direta aos impactos da cultura organizacional da implantação da gestão por processos numa organização. Essa constatação mostrou o caráter exploratório da pesquisa proposta e nos levou a classificá-la como tal.

Ainda quanto aos fins, esta pesquisa também é classificada como descritiva porque a partir das informações levantadas na fase exploratória, ela busca descrever percepções dos empregados e fenômenos observados na organização em questão.

Quanto aos meios, pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, documental, participante e de campo. Bibliográfica porque para a fundação teórico-metodológica são investigados os conceitos de cultura, cultura nacional, cultura organizacional e os elementos da cultura organizacional que dificultam o alinhamento por processos nessa organização fazendo uso de material publicado em livros, artigos e demais meios disponíveis ao público. Também existem características de investigação documental, dado o uso de documentos internos à organização. De forma complementar, esta é ao mesmo tempo pesquisa de campo e participante. Pesquisa de campo porque faz uso de dados de fonte primária coletados de forma empírica. E participante porque o pesquisador realiza observações e entrevistas semi-estruturadas com empregados da TIC no local onde ocorrem os fenômenos.

Esta pesquisa tem cunho qualitativo, priorizando a observação dos fenômenos no ambiente pesquisado por meio de observação participante e de entrevistas com o público selecionado como amostra para este trabalho. O conjunto de observações e respostas dos entrevistados dará origem a constructos que apontarão o relacionamento e a coerência entre as suas respostas e os objetivos desta pesquisa.

AUTOR	TÍTULO	CULTURA NACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	RELAÇÃO COM PROCESSOS	RELAÇÃO COM CONFIANÇA
AKTOUF, Omar.	O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2	Não aborda	Abordagem detalhada	Não aborda diretamente	Não aborda
BARBOSA, Livia.	Cultura e empresas. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.	Não aborda	Abordagem detalhada	Não aborda diretamente	Não aborda
BARROS, B. T.; PRATES, M. A.	O Estilo Brasileiro de Administrar. São Paulo: Atlas, 1996.	Abordagem detalhada	Abordagem detalhada	Não aborda diretamente	Não aborda
DAMATTA, Roberto.	Carnavais, malandros e herois. 6 ed. - Rio de Janeiro: Zahar, 1997.	Abordagem Antropológica	Não aborda	Não aborda	Não aborda
HOFSTEDE, Geert H.	Culture's Consequences – 2nd Ed. - Thousand Oaks Sage, 2001.	Abordagem Antropológica	Abordagem detalhada – Analisa os impactos da cultura nacional	Não aborda diretamente	Não aborda
HOLANDA, Sérgio B.	<i>Raízes do Brasil</i> . 26 ed. - São Paulo: Companhia das Letras, 1995.	Abordagem Antropológica	Não aborda	Não aborda	Não aborda
MIGUELES, Carmen	Criando o hábito da excelência - Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.	Abordagem detalhada	Abordagem detalhada	Aborda práticas de SMS	Não aborda
MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.); CALDAS, Miguel P. (Org.)	Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.	Abordagem detalhada	Abordagem detalhada	Não aborda	Não aborda
SCHEIN, Edgar H.	Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro, José Olympio, 2001.	Abordagem superficial	Abordagem com viés psicológico	Não aborda	Não aborda
SCHEIN, Edgar H.	Cultura organizacional e liderança. 3a Ed. - São Paulo: Atlas, 2009.	Abordagem superficial	Abordagem com viés psicológico	Não aborda	Não aborda
ZANINI, M. T.	Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa. São Paulo: Elsevier, 2007.	Não aborda	Abordagem detalhada	Não aborda diretamente	Abordagem detalhada

Tabela 1: Abordagens do referencial teórico
Fonte: Elaborada pelo próprio autor

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se dá por meio de acesso a documentos internos da TIC, de observação participante e da realização de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes, coordenadores e empregados selecionados.

3.2.1 Observação participante

Antes de abordarmos o método de observação participante, cabe-nos apresentar algumas definições de observação. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), observação científica é uma busca deliberada e premeditada de algo, realizada com cuidado e que contrasta com as percepções passivas e informais do dia a dia.

Kerlinger (1979) adverte que observar é mais que simplesmente olhar as coisas. Sua intenção é contribuir para responder ao problema que suscitou a investigação. Para Vergara (2009) observação implica descrição, explicação, compreensão de eventos e comportamentos. “O observador tem a possibilidade de dar grande contribuição ao processo científico se sua observação for descrita, explicada, compreendida com consistência e coerência, iluminada pelo referencial teórico que privilegiou” (VERGARA, 2009, p. 74).

Vergara (2009) reforça que a observação é útil quando a vivência com aqueles que são o interesse, o objeto de uma pesquisa permite ao investigador sentir bem de perto as motivações, interesses, crenças, expectativas daqueles com os quais convive.

No tocante à participação do observador tem-se a observação participante e a não participante. Aqui vamos nos ater à descrição e análise apenas da primeira. Para Vergara (2009) a observação participante “é aquela na qual o observador se insere total ou parcialmente no seu objeto de estudo, vivendo o dia a dia do grupo que pretende estudar”.

Sobre a sua origem, Vergara (2009) depõe que:

A observação participante tem fundamento nos pressupostos do paradigma interpretacionista de se fazer ciência [...]. O interpretacionismo defende ser a realidade social uma rede de representações complexas e subjetivas. Nesse sentido, as pessoas contemplam a visão de mundo dos sujeitos, definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou acessibilidade, obtêm dados por meios pouco estruturados e seus resultados não são generalizáveis (VERGARA, 2009, p. 77).

A Observação Participante é uma técnica de pesquisa que é utilizada desde o início do século XX, com o trabalho de campo de Bronislaw Malinowski, antropólogo polonês

radicado na Inglaterra. Malinowski defendeu a premissa de se inserir na comunidade estudada e apreender a linguagem dos nativos, como forma estabelecer uma comunicação efetiva com eles.

Para Fernandes (2011), esta é uma técnica de levantamento de informações que pressupõe convívio, compartilhamento de uma base comum de comunicação e intercâmbio de experiências com o(s) outro(s) primordialmente através dos sentidos humanos: olhar, falar, sentir, vivenciar entre o pesquisador, os sujeitos observados e o contexto dinâmico de relações no qual os sujeitos vivem e que é por todos construído e reconstruído a cada momento.

De forma prática, significa não só estar presente e observar a ação onde ela acontece, mas ser um participante ativo dessa ação, sem perder de vista o objetivo de pesquisa. Fernandes (2011, p. 264) afirma que “esta foi a inovação introduzida por Malinowski e posteriormente desenvolvida pelas subsequentes gerações de antropólogos: a promoção de direta interatividade no lidar com a alteridade, ou seja, com o outro, esse espelho de nós mesmos”.

No mesmo contexto se enquadram o interacionismo simbólico e a etnografia, fazendo uso de observações (simples ou participante) como ferramenta de interação com o campo. Os efeitos desta similaridade serão discutidos a seguir.

3.2.1.1 Benefícios do método

Sobre os benefícios desse método de coleta de dados, Vergara (2009) afirma que ao observar os membros da organização durante a ação, o observador tem acesso direto à informação, sem intermediários e sem o efeito intimidador causado por entrevistas individuais onde as declarações são gravadas. Para Yin (2010), destaca a capacidade de se perceber a realidade sob a ótica de alguém de dentro da organização.

A observação participante permite, segundo Bulgakov e Vizeu (2006), um contato face a face entre observador e observados. Para os autores, os observados “são vistos como sujeitos que interagem em uma pesquisa e não simplesmente como objeto de pesquisa”.

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) afirmam que além da profundidade da informação, que é coletada em “primeira mão”, há a naturalidade da pesquisa, uma vez que não há arranjos ou simulações.

Gaskel (2002) reforça o benefício da profundidade e complementa com a possibilidade de triangular observações e percepções, além de permitir ao observador conferir discrepâncias no decurso do trabalho.

3.2.1.2 Limitações do método

Para Vergara (2009) uma crítica constante ao método de observação participante é a dificuldade de assegurar a objetividade da observação, de modo que pode sofrer interferência dos vieses do observador. Já Bulgakov e Vizeu (2006) citam os argumentos levantados no embate epistemológico que a reveste. Os autores lembram que existe um confronto de paradigmas entre os pressupostos funcionalistas, da corrente positivista, e os que fundamentam a sociologia de natureza fenomenológica e hermenêutica.

Bulgakov e Vizeu (2006) listam alguns requisitos para a inserção ativa num grupo, tais como: cautela, cuidado com a emoção, manutenção do distanciamento valorativo e cuidados com a influência que o observador pode exercer no grupo que estuda. Sobre este último ponto, Vergara (2009) afirma que a observação permite a descrição mas esta é, em si, interpretativa. Portanto, duas pessoas interpretando o mesmo fato podem ter leituras diferentes sobre ele.

Yin (2010) concorda com Bulgakov e Vizeu (2006) ao pontuar que os maiores problemas do método estão associados aos possíveis pontos de vista tendenciosos do observador, e acrescenta que “é muito provável que o observador participante persiga um fenômeno comum e se torne um apoiador do grupo ou da organização que está sendo estudada, se já não existir esse apoio desde o início” (YIN, 2010, p. 118). Lakatos (1985) acrescenta algumas limitações como fatores imprevistos que podem interferir na tarefa do pesquisador. Além de ocorrências espontâneas, que podem impossibilitar o observador de presenciá-las.

Dentre todas as limitações aqui apresentadas, ressaltamos uma atenção especial com a formação de Alvesson (2003) em razão de o observador ser membro da organização. O autor afirma que uma das maiores limitações do participante-observador é não conseguir o necessário estranhamento para poder olhar com outros olhos a realidade que vivencia e, dessa forma, refletir sobre ela.

3.2.1.3 A escolha do método

A escolha do método de observação participante se justifica por diversas razões. Inicialmente pela necessidade percebida de realizar uma abordagem exploratória de natureza qualitativa. Dentre as possibilidades que se apresentavam, a coleta de dados por meio de observação associada à aplicação de entrevista semi-estruturada se mostrou a mais indicada

para uma pesquisa de caráter exploratório por permitir uma interação intensa com o campo, e uma relação próxima entre observador e observado. O método escolhido também possibilita ao observador aproximar-se das percepções do observado, dos seus desejos e expectativas enriquecendo as entrevistas.

Porém, o método não foi escolhido apenas em função dos benefícios metodológicos mas, principalmente, pelas particularidades que cercam o objeto estudado. Em primeiro lugar, vale lembrar que o observador é empregado da organização e que está profundamente inserido no ambiente estudado. Essa situação, por si só, já poderia potencialmente afetar a precisão da observação, uma vez que o tempo prolongado de inserção no ambiente e a familiaridade com as situações observadas podem prejudicar o “estranhamento” em relação às situações percebidas na pesquisa. Soma-se a isso o fato de que na estrutura organizacional da TIC da Empresa X o pesquisador está lotado na gerência de Planejamento e Gestão (PG), responsável por fornecer direcionamento estratégico e normativo às gerências de gestão de cada uma das grandes áreas da TIC.

Historicamente esse é um relacionamento tenso e marcado por críticas de parte a parte, onde as áreas acusam a gerência de PG de ser excessivamente burocrática, desconectada da realidade dos processos e alheia às dificuldades vividas na operação. Apesar de não haver uma relação hierárquica direta entre elas, há uma nítida cadeia de comando estabelecida entre a gerência de PG e as áreas de gestão espalhadas pela estrutura da TIC. Desse modo, a presença de um representante da gerência de PG no seio das áreas de operação é percebido por estas com profunda desconfiança. E, como veremos mais detalhadamente no capítulo 4 – Apresentação e análise dos dados – a ausência de confiança nas relações impõe barreiras que dificultam a cooperação.

Esse baixo índice de confiança dos entrevistados no observador impediu que outros métodos e instrumentos de pesquisa fossem usados, tais como questionários estruturados e gravação/transcrição das entrevistas. A desconfiança dos grupos observados fez com que um convite do pesquisador para realizar uma entrevista gravada com um gerente ou qualquer membro das equipes isoladamente se tornasse inviável. O fato de responder a questionários estruturados ou entrevistas gravadas eliminaria a espontaneidade do grupo observado e poderia dar um viés indesejado às respostas coletadas.

Por esse motivo foi necessário que o observador se despisse dos métodos ortodoxos de pesquisa para que o grupo não percebesse que o esforço de observação. Foi necessário estabelecer uma aproximação cuidadosa e, ao mesmo tempo, rápida, porque o tempo disponível para observar cada grupo variou de 2 a 3 dias. Considerando-se a escassez de

tempo para consumir a aproximação com cada grupo observado e estabelecer uma relação de confiança, foi necessária uma adaptação do método de observação participante.

Como vimos, este método de coleta de dados tem inspiração antropológica, em contrapartida a outros métodos de viés positivista. Esta pesquisa não tem a pretensão de fazer uma análise antropológica no sentido estrito do termo, mas uma aplicação adaptada ao ambiente corporativo e aos objetivos da pesquisa.

Por outro lado, ciente dessa situação, o rigor acadêmico no planejamento da pesquisa de campo e na seleção do referencial teórico reduzem esses potenciais impactos. Medidas foram tomadas para reduzir as incertezas causadas por essa limitação. Para tanto, o problema gerencial a ser pesquisado foi claramente definido, as perguntas cuidadosamente escolhidas e a amostra selecionada com rigor, de modo que julgamos não haver necessidade de um estranhamento tão estrito quanto nas pesquisas puramente antropológicas. Adicionalmente, essa pesquisa busca expandir a consciência dos gestores da organização sobre um problema organizacional claramente definido e, mesmo diante das limitações à sua aplicação, esse método entrega resultados confiáveis para subsidiar um correto diagnóstico.

Quanto aos critérios de estruturação, esta é uma observação estruturada porque parte de um planejamento do pesquisador quanto às informações que se quer obter, preparação perguntas das entrevistas semi-estruturadas e sua sequência, escolha da amostra e uma estratégia de abordagem dos entrevistados. Quanto à fonte é uma observação direta por buscar presenciar os fenômenos no momento em que ocorrem sem depender apenas dos relatos de entrevistados.

3.2.2 Entrevista semi-estruturada

O uso de entrevistas para a coleta se justifica pelo conceito de Marconi e Lakatos (2010), no qual a entrevista é uma conversação entre o entrevistador e o entrevistado que ocorre de maneira metódica e verbalizada e proporciona ao entrevistador a informação necessária.

Para Rosa e Arnoldi (2006, p. 30), “as questões das entrevistas semi-estruturadas devem ser formuladas de modo a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados”.

Para garantir que os entrevistados selecionados estavam aptos a contribuir com a pesquisa, o planejamento da observação previu a aplicação da seguinte pergunta inicial com a função de pergunta de corte: “Porque não conseguimos trabalhar com aprimoramento de

processos?”. Qualquer resposta indicando a falta de percepção do problema indicaria que o entrevistado não traria contribuições relevantes para a entrevista, que era imediatamente abortada.

As entrevistas se fundamentam na percepção dos entrevistados acerca das quatro categorias consideradas mais relevantes por essa pesquisa. Essas categorias, já descritas no referencial teórico. São elas:

- Maior dificuldade é que tudo cai na “mesa dos gerentes”;
- Muita gente disse que a TIC não gerencia o processo, mas o indicador;
- O problema na empresa é que tem muito “indicador melancia”;
- Aqui tem sempre “tráfico de drogas”.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

De modo a dar aumento à confiabilidade dos dados coletados e garantir a representatividade daquelas respostas dentro do universo estudado, foi necessário coletar dados nas áreas que melhor representam o negócio da TIC. Por esse motivo foram escolhidas as gerências de gestão de cada um dos três centros de provimento de soluções (de Software, de Infraestrutura e de Telecomunicações), além das áreas de atendimento aos dois maiores clientes da TIC (Exploração/Produção e Refino). Essas áreas contam com os maiores orçamentos da TIC e têm o maior peso nas suas decisões estratégicas e no cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

O universo da pesquisa de campo é limitado à Gerência Executiva de TIC da Empresa X, composta por 2.846 empregados próprios. Portanto, na amostra não serão considerados os prestadores de serviços. Ela será composta por vinte empregados da TIC alocados nas áreas escolhidas para observação e distribuídos de forma proporcional. Para permitir a comparação entre as diferentes percepções, estes empregados estão divididos em três grupos: gerentes, coordenadores e empregados sem função gerencial.

Como já dito, o rigor na escolha da amostra teve grande importância para garantir resultados confiáveis. Para tanto, foi utilizada a definição de Vergara (2013) amostras podem ser probabilísticas e não probabilísticas. Para a realização desta pesquisa foi utilizada uma amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade e, principalmente, por tipicidade. Esses critérios foram necessários para a definição do tamanho da amostra, a escolha das gerências que seriam observadas e dos entrevistados em cada uma delas. A acessibilidade se

caracteriza pela facilidade de acesso do pesquisador às áreas escolhidas. Todavia, vale lembrar que a citada facilidade não significa necessariamente confiança na presença do pesquisador na área, uma vez que o trabalho de observação participante aplicado nesta pesquisa se fez necessário exatamente para fazer frente a essa dificuldade. A seleção também foi por tipicidade porque um dos critérios adotados pelo pesquisador foi a escolha de grupos que representassem todas as áreas da TIC, de maneira que as opiniões coletadas tivessem representatividade dentro do universo estudado e pudessem contribuir com sua visão a respeito da organização.

Durante a observação são realizadas as entrevistas no próprio ambiente observado, sem a segregação do entrevistado para um ambiente isolado. A pesquisa de campo também não faz uso do recurso de gravação, sendo as respostas são apontadas manualmente pelo observador.

As áreas escolhidas foram convidadas pessoalmente a participar da observação mas não foram informadas previamente sobre os objetivos da pesquisa a fim de evitar contaminação do comportamento dos observados. Somente depois de realizadas todas as observações e entrevistas os respectivos gerentes são informados sobre o objetivo da observação e o uso das informações. Por último são solicitadas as devidas autorizações para utilizar as informações da área na pesquisa sob a garantia de sigilo de identidade das áreas, dos entrevistados e das suas respostas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os entrevistados possuem suas próprias percepções a respeito do tema, tornando o tratamento dos dados uma tarefa meticulosa. Os dados foram coletados por meio de observação participante e revelam as percepções dos entrevistados, possíveis convergências e divergências a respeito das questões da entrevista. De modo a facilitar a organização e posterior análise dos dados, eles foram agrupados em categorias previamente estabelecidas ao final de cada período de observação. Para tanto, no tratamento dos dados desta pesquisa foram empregados elementos de análise de conteúdo, sobre a qual discorreremos a seguir.

As observações participantes e as entrevistas foram realizadas nas gerências selecionadas buscando, sempre que possível, observar e entrevistar os empregados antes dos coordenadores e estes antes dos gerentes. Essa estratégia objetivava comparar os discursos e as percepções de cada grupo e também evitar a contaminação dos discursos de um grupo diante da presença do outro.

A coleta dos dados não previa gravação ou transcrição do conteúdo das entrevistas, apenas anotações do observador sobre os relatos dos entrevistados. A análise consistiu em tratar qualitativamente as anotações do observador, identificando e classificando as partes mais relevantes das entrevistas. Em seguida os dados foram analisados criticamente fazendo referência às teorias apresentadas, o que permitiu compreender o fenômeno estudado e, posteriormente, confirmar ou refutar as premissas desse trabalho. É importante salientar que o método de análise do discurso não foi escolhido para a análise dos dados em virtude desta pesquisa não focar a análise dos indivíduos no seu contexto social/cultural e ocupacional, mas categorias emergentes do conteúdo das entrevistas. Em vez disso, foi escolhido o método de análise do conteúdo, como veremos a seguir.

3.5 ANÁLISE DO CONTEÚDO

Para Mozzato e Grzybovski (2011) a análise de conteúdo vem ganhando significância para os estudos de gestão devido ao rigor científico e profundidade que acrescenta às pesquisas. Vergara (2013) afirma que por meio de uma atuação sistemática e objetiva, a análise de conteúdo compreende as mensagens permitindo a dedução de conhecimentos referentes às condições de produção e recepção de mensagens.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo pode ser aplicada fazendo uso de três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na primeira o material a ser analisado é organizado com o objetivo de torná-lo operacional, dando ordem às ideias iniciais. Na segunda etapa ocorre a descrição analítica onde se dá um estudo mais aprofundado do material textual coletado. Por fim, no tratamento dos resultados são feitas a inferência e a interpretação.

A análise de conteúdo foi uma importante ferramenta de tratamento dos dados da pesquisa de campo deste trabalho, auxiliando a análise e interpretação dos registros da observação conduzida pelo o pesquisador. O uso desse método de análise permitiu ao pesquisador não apenas fazer uma interpretação semântica, mas as ideias implícitas nos

discursos, recheados de mensagens com duplo sentido e que só podem ser percebidas após um cuidadoso processo de observação.

Diante da impossibilidade de gravar e transcrever as entrevistas, como mencionado anteriormente, todas as falas dos entrevistados foram registradas manualmente pelo pesquisador. Posteriormente, no processo de análise, o pesquisador organizou os registros de todas as falas dos entrevistados, organizou os apontamentos, leu, analisou e transcreveu os dados agrupando-os sob categorias os temas similares que discutiremos no início do capítulo 4 – Apresentação e análise de dados. Em seguida, fazendo uso de uma planilha eletrônica, as ideias contidas nas falas foram distribuídas nas suas respectivas categorias e, finalmente, contabilizadas as respostas por tema. Durante a análise as respostas foram avaliadas e correlacionadas ao referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir dos registros das observações e entrevistas realizadas em campo. O método de observação participante nos permitiu vivenciar as rotinas de cada gerência pesquisada e comparar as respostas dos entrevistados com que era percebido no ambiente estudado. A utilização das duas ferramentas tinha o objetivo de confirmar ou refutar as nossas premissas em relação às dificuldades para implantar uma gestão por processos efetiva na TIC, porém ela nos revelou mais do que isso.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra de vinte empregados da TIC divididos entre gerentes, coordenadores e empregados sem função gerencial que foram solicitados a discorrer sobre os problemas percebidos nos processos da TIC. Chamou-nos a atenção a repetição sistemática de quatro ideias por parte dos entrevistados, o que nos levou a crer que depois de tanto tempo desde a implantação da gestão por processos estas questões permanecem em jogo.

As ideias que apareceram repetidamente nos discursos foram quatro, mas neste momento trataremos de três delas, e a última delas abordaremos em outro momento desta análise de dados. Estas frases serão avaliadas neste estudo sob a perspectiva weberiana de cultura, descrita por Geertz (1989). São elas:

- Maior dificuldade é que tudo vai parar na “mesa dos gerentes”;
- Aqui não se gerencia o processo, mas o indicador;
- O problema na empresa é que tem muito “indicador melancia”;

Antes de nos determos na avaliação de cada uma dessas frases, já podemos notar que todas elas apresentam no discurso dos funcionários um traço comum de baixa confiabilidade nos indicadores da organização e gargalos nos níveis de liderança.

4.1 TUDO VAI PARAR NA “MESA DOS GERENTES”

A primeira frase foi repetida por todos os gerentes entrevistados, demonstrando ser uma situação comum para as lideranças da organização. Todos os gerentes afirmaram que se sentiam presos a tarefas muito operacionais e não tinham “fôlego” para pensar em melhorias para o sistema de gestão. A partir dessas declarações, a primeira associação possível é com a esperada confirmação de que havia na organização uma predominância do foco na tarefa. Buscamos aprofundar os questionamentos para compreender de que modo as lideranças eram

envolvidas de forma tão intensa nas tarefas operacionais a ponto de lhes dificultar o exercício do seu papel de gestor.

As explicações dadas pelos gerentes para a situação se repetiram em todas as entrevistas. Foi consenso entre eles que o excesso de trabalho operacional das chefias estava relacionado a dois principais fatores:

- a) Falta de envolvimento das suas equipes na solução dos problemas que se apresentavam e baixa disposição dos empregados das suas equipes para assumir riscos e tomar decisões, levando todo e qualquer problema para ser deliberado pelo gerente;
- b) Os processos não eram capazes de atingir os resultados planejados sem a intensa intervenção dos gerentes. Apesar de cumprirem toda a formalização exigida pela empresa, como mapeamento, modelagem, indicadores definidos, gestores designados e equipes treinadas, os processos exigiam a constante intervenção dos gerentes das áreas para garantir o seu funcionamento.

Essa declaração unânime dos gerentes imediatamente nos remete à seguinte afirmação:

Neste caso, o gerente acaba sendo dragado pelas interfaces das diversas tarefas individuais e fica extremamente sobrecarregado. O excesso de tarefas que a gestão dessas interfaces cria impede que ele libere tempo para agir como líder, ficando mais no estratégico, pois, se ele “tira a mão da massa”, as interfaces não são trabalhadas. Essa forma de divisão de tarefas acaba dando suporte à concentração de poder que o gestor detém na empresa, sobrecarregando o cargo de chefia (MIGUELES, 2006, p. 19).

Ao buscar uma melhor compreensão do significado da primeira questão, os gerentes entrevistados afirmaram que as equipes não “ousavam” tomar qualquer decisão por conta própria, mesmo que elas fossem corriqueiras e referentes aos processos executados diariamente. “Ninguém aqui quer sair da zona de conforto. Cada um só faz o seu e nem um milímetro mais” disse um dos gerentes entrevistados. Essa fala é reforçada pelo depoimento do gerente de uma área análoga “Os empregados ‘se escondem’ atrás dos padrões pra fazer só o que interessa a eles. Na primeira dificuldade que aparece já trazem o problema pra mim e fingem que não têm mais nada com isso”. Por esse motivo, percebemos que todas as decisões eram centralizadas na figura do gerente, que se sentia sobrecarregado de tarefas operacionais e pequenas decisões. Os gerentes afirmaram que as equipes se negavam a tomar qualquer decisão que não estivesse prevista nos padrões documentados.

Essa situação nos direciona inicialmente à dimensão da Aversão à Incerteza de Hofstede (2001), ao observar que as equipes evitam tomar decisões que possam lhes expor ao erro, preferindo “esconder-se” atrás das normas e padrões da companhia e se eximindo da

responsabilidade de tomar decisões não previstas formalmente. Do mesmo modo essa situação também nos aponta para o personalismo apontado por Barros e Prates (1996) como traço atuante, pois a solução será dada por uma única pessoa. Como consequência, afirmam os autores, o corpo de liderados tende a identificar no líder a responsabilidade única pelos rumos da empresa. O personalismo presente nessa situação traz como consequência outro traço cultural brasileiro também proposto por Barros e Prates (1996), a postura de espectador.

O comportamento resultante da combinação desses dois traços é a apatia, também observada no estudo de Souza (2005) numa unidade de produção da Empresa X. O comportamento apático das equipes é exatamente o oposto do empoderamento e da autonomia propostas por Migueles (2006) como essencial para que estejam capacitados para atuar como agentes da mudança e agir de forma conjunta em busca da excelência.

As entrevistas com as lideranças também nos trouxeram uma constatação interessante sobre o comportamento. Os gerentes percebem o comportamento passivo das equipes mas, como não conseguem compreender as suas causas, preferem conviver com essa situação, limitando-se a fazer queixas inócuas para os seus pares. Percebemos também que além dos traços culturais aqui descritos, a atitude dos gerentes demonstra uma lacuna de confiança entre as partes, como colocado por Zanini (2008) e que retomaremos a seguir.

O segundo fator descrito pelos gerentes como causador do envolvimento excessivo com tarefas operacionais é a necessidade de intervenção constante dos gestores nos processos para garantir o seu funcionamento. Mais uma vez houve unanimidade nas respostas das lideranças a respeito das dificuldades encontradas diariamente para que os processos sejam executados como previsto nos padrões. Segundo os relatos dos gerentes entrevistados, problemas de interface nos processos são comuns na rotina das equipes, porém eles não são resolvidos entre os executores, como seria de se esperar de uma relação cliente-fornecedor interno. Em vez disso as equipes acionam os gerentes para que estes se responsabilizem pela solução do problema de interface com a área cliente ou fornecedora. Dessa forma, evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e enfrentar consequências positivas ou negativas das suas escolhas.

Assim como na situação anterior, as equipes demonstram baixíssima autonomia para encontrar soluções e propor melhorias para os processos, além de apresentar a mesma postura de espectador já observada. “Aqui não adianta falar nada porque não vão levar adiante. Tudo que a gente reclama e que a gente sugere fica pelo caminho. Aí eu nem proponho mais nada” disse um dos empregados entrevistados. Aqui podemos observar o surgimento de mais um

traço cultural proposto por Barros e Prates (1996) na forma de um apego ao formalismo, aqui representado pelas normas e padrões. Mais uma vez é possível notar a ausência do elemento confiança nas relações entre gerentes e equipes, quando estas se valem dos padrões para se proteger de potenciais riscos, e quando não se percebe um movimento dos gerentes no sentido estimular e dar suporte à tomada de decisões pela equipe.

De posse dessas informações, já havia sido possível mapear alguns traços culturais a partir das entrevistas dos gerentes, porém era necessário entrevistar e observar as atitudes dos empregados para confirmar ou refutar as declarações das lideranças.

Ao questionar as equipes sobre os processos realizados, a maioria das respostas que registramos continha críticas à forma como eles estavam mapeados e descritos nos padrões. “A TIC é cheia de gênios que ficam inventando processos sem nunca ter vindo aqui na ponta pra saber como é que funciona de verdade. Eu não sei como é que deixam essas pessoas escreverem processos se elas não conhecem a realidade aqui embaixo” afirmou um dos entrevistados. Usualmente os entrevistados complementavam suas respostas com sugestões para o melhor funcionamento deles. Nesse ponto a observação e as entrevistas começavam a confirmar o traço cultural da postura de espectador dos membros das equipes, exatamente como havia sido apontado por Migueles (2006) no seu diagnóstico. A maior parte dos empregados entrevistados tinha críticas e sugestões aos processos, mas nenhum deles as tornava públicas por meio dos mecanismos de comunicação de sugestões e de discussão de processos. Como consequência, o conhecimento ficava restrito àquela gerência, impedindo a evolução dos processos em toda a TIC.

Essa atitude demonstra mais do que a postura de espectador dos empregados, mas a falta de confiança das equipes em relação aos mecanismos de discussão e melhoria contínua de processos. Um novo viés da falta de confiança se revelou ao questionarmos os empregados sobre o seu grau de envolvimento nas decisões sobre execução e melhorias de processos. A maioria respondeu que suas sugestões e reclamações eram frequentemente compreendidas pela gerência imediata mas, sempre que levados a instâncias superiores eram ignorados, revelando um desprezo da organização pelas contribuições dos empregados. “Nas RACs (reuniões de análise crítica) não se discute melhoria nenhuma. Quando a gente leva uma sugestão, eles dizem que o processo já foi aprovado pelos gerentes de Nível 1 e que não dá pra mudar”. Evidenciamos, portanto, *gaps* de confiança em relação às lideranças imediatas, às lideranças com maior distância hierárquica e aos mecanismos institucionais de melhoria contínua.

Gerentes e equipes concordavam que, a despeito de existirem fóruns destinados formalmente ao monitoramento e à melhoria contínua dos processos, estes não cumpriam o seu papel de discutir propostas de evolução, limitando-se ao acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos. Desse modo, gerentes e equipes afirmaram que nas reuniões de análise crítica de processos era dada maior importância efetivamente aos indicadores do que à melhoria de processos. A presença constante dessa afirmação nas entrevistas de gerentes e equipes nos levou a analisar a segunda frase listada no início desse tópico.

4.2 AQUI NÃO SE GERENCIA O PROCESSO, MAS O INDICADOR

Assim como a anterior, esta afirmação também foi repetida em todas as entrevistas com pequenas variações. Essa percepção dos entrevistados se deve à preocupação quase obsessiva demonstrada por grande parte dos gestores com o alcance das metas definidas para os indicadores de processos. Esta situação não seria um problema se essa obsessão por resultados fosse baseada num esforço constante de aprimoramento dos processos, mas não foi isso que os empregados relataram. Nas entrevistas com as equipes, novamente percebemos os efeitos da ausência do elemento confiança no ambiente da organização. As entrevistas e observações mostraram que o sentimento generalizado é de ausência de confiança nos indicadores por diversos motivos.

O primeiro é que há grande quantidade de indicadores. São mais de 200, divididos entre quatro categorias: Estratégicos, Táticos de Projeto, Táticos de Processo e Operacionais. A maior parte deles é desdobrada para cada cliente interno atendido pela TIC, o que resulta num emaranhado de milhares de resultados apurados mensalmente, tratados e inseridos manualmente no sistema. Depois de inseridos, todos os resultados abaixo das metas estabelecidas devem ser comentados e as causas do não cumprimento devem ser levantadas e tratadas. Esse processo tem um custo alto e demanda um esforço operacional muito grande para a organização e para as mais de 1.500 pessoas envolvidas. “De que adianta esse monte de indicadores? Você acha que alguém vai ver isso aí? A gente só perde tempo com isso” disse um dos entrevistados. Essa percepção foi corroborada pela seguinte afirmação de um entrevistado de outra área: “É tanto indicador que a gente já não sabe mais nem pra que cada um serve”. As entrevistas mostraram que dentre tantos indicadores as equipes não conseguem distinguir quais são os mais importantes e quais devem ser observados. Na verdade, a maior parte dos empregados entrevistados afirmou que não entendia a necessidade de todos eles.

O segundo problema identificado nas entrevistas foi a ausência de confiança nos resultados apresentados. Esse fato está associado ao tratamento que é dado aos indicadores operacionais no momento entre a sua apuração e a publicação. O tratamento expurga resultados negativos que possam interferir no desempenho do indicador sempre que eles forem classificados como “atípicos”. A prática, porém, mostra que na etapa de tratamento os indicadores são manipulados de modo a sempre apresentar resultados acima da meta, com expurgos de diversos resultados negativos que possam afetar o resultado mensal. Essa percepção ficou evidente na fala de um empregado ao afirmar que “ninguém nunca vai ter indicador vermelho aqui depois dos expurgos que a gente faz dos resultados ruins. Sempre tem uma desculpa pra eliminar esse ou aquele resultado que ficou abaixo da meta”.

As equipes têm a mesma opinião sobre os indicadores de projeto, dada a grande quantidade de solicitações formais de alterações de prazos, e dos indicadores de cumprimento de prazo dos tratamentos de anomalias, que também são sistematicamente alterados. As entrevistas revelaram, ainda, que as alterações de prazos ocorrem usualmente às vésperas do vencimento da data inicialmente estabelecida. Os empregados associam o uso de expedientes “heterodoxos” para atingir as metas estabelecidas e manter os indicadores “verdes” à falta de comprometimento dos gerentes e equipes com os resultados e com a melhoria dos processos. Parte dessa falta de comprometimento é atribuída ao baixo reconhecimento da real utilidade da maior parte dos indicadores.

Essa afirmação pode ser explicada. Como gerentes e equipes não conseguem perceber valor no que está sendo medido, elas não se engajam na obtenção de bons resultados. Entretanto, como não querem ser cobrados para melhorar resultados de algo que não tem valor para eles, contudo, se os resultados forem negativos (indicador vermelho) eles serão cobrados pelas chefias a atuar sobre os indicadores e melhorar os resultados, preferem fazer esforços para “maquiar” os resultados e não ser “incomodados”.

Aqui percebemos que o traço da postura de espectador de Barros e Prates (1996) se repete, juntamente com um traço proposto pelos autores e ainda não comentado aqui: Evitar conflito. Hofstede (2001) afirma que em organizações com baixa distância de poder, as equipes têm na figura do chefe uma instância consultiva, com quem podem discutir, apresentar propostas, concordar e discordar livremente. Em países como o Brasil, com alta pontuação na escala de distância de poder, o comportamento é inverso.

Aqui, conforme Barros e Prates (1996) a distância de poder é associada ao traço do patriarcalismo e, desse modo, nossa sociedade aceita que o patriarca tudo pode, cabendo aos membros do clã somente obedecer. Como consequência, os membros da equipe não

questionam o seu gerente imediato, nem este aos seus superiores, sobre a validade de cada indicador, buscando num diálogo franco a sua alteração ou exclusão. O comportamento observado é uma postura de espectador causada, pela distância de poder e pela tendência da sociedade brasileira de evitar conflitos, priorizando a estabilidade das relações pessoais com o chefe/patriarca. Assim, as equipes seguem executando tarefas com as quais não concordam e buscando atingir indicadores que não têm valor numa situação que se distancia completamente do comprometimento e passa a tender ao cinismo, como colocado por Goffman (2011).

As entrevistas dos gerentes mostraram algumas congruências com a visão das equipes, mas também discordâncias. A principal divergência é em relação à manipulação dos indicadores operacionais, veementemente negada pelos gerentes. Todavia a maior parte deles concorda que a maior parte dos indicadores não mostra as informações que a gerência considera importantes, mas afirmam que diversas tentativas de mudanças foram feitas mas poucos resultados foram alcançados. A organização definiu as reuniões de análise crítica (RACs) como o fórum para acompanhamento e discussão de melhorias dos processos, porém as entrevistas com os gerentes revelaram completo descrédito com a sua eficácia como ambiente de discussão e melhoria de processos. Segundo seus relatos, essas reuniões são direcionadas ao mero monitoramento dos processos e direcionamento de críticas às gerências que não conseguiram atingir as metas estabelecidas para cada indicador de processo.

Esse foco excessivo na tarefa e a obsessão por apresentar a qualquer custo indicadores dentro da meta nas reuniões da alta direção causam efeitos mais agressivos à gestão do que o aumento de controle e de custos. O principal deles é a existência de um comportamento pernicioso à gestão: o cinismo. Esse comportamento se revela sob o nome de “indicadores melancia”, sobre os quais discorreremos no próximo tópico.

4.3 O PROBLEMA NA EMPRESA É QUE TEM MUITO “INDICADOR MELANCIA”

Mas afinal, o que são “indicadores melancia”? Antes, é preciso explicar que no sistema usado para fazer o acompanhamento de indicadores da Empresa X, os resultados mensais são representados pelas cores verde (para metas atingidas), amarelo (para indicadores que não atingiram o resultado esperado mas possuem tolerância) e vermelho (para indicadores que não atingiram as metas previstas para o período). No jargão da TIC da Empresa X o termo “indicador melancia” é usado para definir indicadores cujos dados são manipulados para apresentar sucessivos resultados positivos (verdes) a cada mês. Porém, se fossem

apresentados os seus resultados reais, eles estariam constantemente abaixo da meta (vermelhos). Daí o termo “melancia” numa alusão à fruta que é “verde por fora mas vermelha por dentro”.

A tolerância da organização à manipulação dos resultados de indicadores é um preocupante indício da passividade dos empregados da Empresa X já revelada por Migueles (2006), associada a alguns traços da sociedade brasileira, já descritos aqui nas situações analisadas anteriormente, como a postura de espectador e o de evitar conflito. Sobre este último, Barros e Prates (1996) afirmam que a situação de dependência e desigualdade de poder pode representar uma situação conflito, que no Brasil costuma ser tratada fazendo uso do expediente das relações pessoais. Todo mundo sabe quais são os “indicadores melancia” que a gente tem, só que ninguém quer mexer nesse vespeiro” disse um dos gerentes entrevistados. A tolerância aos “indicadores melancia” nos sinaliza uma situação onde todas as partes estão cientes de um problema mas preferem agir como se ele não existisse. Gerentes, equipes e alta direção se esquivam de discussões e embates de ideias, evitando um eventual desgaste nas relações mas, em contrapartida, aceitam conviver com resultados medíocres dos processos. Essa situação envolve toda a organização num acordo tácito de não mexer na situação, num pacto informal de cinismo, onde todos são prejudicados, principalmente a organização.

Ao final, observamos que os gerentes e equipes se baseiam em informações (indicadores) imprecisas e pouco confiáveis para a tomada de decisões porque se forem contestados podem gerar o rompimento. Esse receio do rompimento só existe porque nas nossas atitudes são, via de regra, baseadas nas relações pessoais, o que impede o conflito positivo e mantém a organização estagnada numa situação que compromete a sua produtividade.

Os traços culturais aqui apresentados trazem como consequência mais uma situação, descrita pela quarta frase que foi repetida em diversas entrevistas e ainda não citada neste estudo: O “tráfico de drogas” dentro da empresa.

4.4 O “TRÁFICO DE DROGAS” DENTRO DA EMPRESA X

Durante as observações e entrevistas, uma frase frequentemente repetida pelos entrevistados e observada nos diálogos das equipes, nos revela um fato muito curioso que se soma aos já descritos é a dificuldade apresentada pelas gerências em lidar com a ineficiência e a baixa capacitação de alguns funcionários. Esta situação tem início quando, devido a um

perfil inadequado, uma baixa capacitação ou um comportamento que revele desinteresse, um empregado próprio se mostra inapto para executar as tarefas que a gerência espera dele. A solução descrita pelos membros de equipes como clássica para resolver essa deficiência de rendimento não passa pelo diálogo, pelo suprimento das carências técnicas do empregado ou pela sua realocação, mas por um movimento sorrateiro das lideranças no sentido de oferecê-lo a outras gerências sem revelar os reais motivos. No jargão da Empresa X esse movimento de “empurrar” o empregado com baixo rendimento para outra gerência é chamado de “tráfico de drogas”.

A essa atitude de não encarar problema de forma franca e direta, preferindo valer-se de subterfúgios e atitudes sorrateiras nos revela mais uma vez o traço de evitar conflito associado à baixa confiança entre as partes. Nesse caso, observamos que a possibilidade do gerente agir de forma traiçoeira com os empregados reduz a confiança das equipes na liderança. Os gerentes tampouco confiam nas suas equipes a ponto de chamar os empregados que apresentam baixo rendimento e tratar a situação de forma clara. Da mesma maneira, a confiança entre pares gerentes também é baixa porque todos desconfiam que o gerente ao lado seria capaz de “tráfico de drogas” para a sua equipe se necessário. Nas palavras de um gerente entrevistado, “quando um gerente me vem falando bem de algum empregado da equipe dele, eu já fico com o pé atrás. Ele deve estar querendo se livrar de alguém”.

A baixa confiança se revela também nos mecanismos institucionais e legais disponíveis, como advertências ou demissão, para lidar com o problema porque sabem que isso levará inevitavelmente a conflitos com o empregado e com os sindicatos. Nesse momento, além do traço de evitar conflito, tão presente no cotidiano observado da organização, se evidencia outro traço igualmente nocivo ao desempenho da TIC: a impunidade. Barros e Prates (1996, p. 55) reconhecem a importância desse traço afirmando que “estando os líderes ao largo das punições, isso fortalece a sua posição de poder, aumentando [...] o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente”. E complementam: “Onde a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador”.

4.5 OS EFEITOS DA BAIXA CONFIANÇA NA TIC

Até aqui podemos notar que a baixa confiança entre gerentes, equipes e alta direção está presente em todas as situações observadas na TIC. Para cobrir esse *gap* a organização

normatiza excessivamente os processos, aumenta os instrumentos de controle, eleva seus custos e, acima de tudo, multiplica exponencialmente o seu foco na tarefa.

O foco na tarefa é um dos principais efeitos da baixa confiança nas organizações. E ele, por sua vez, gera outros efeitos, que foram observados na TIC. Um dos mais graves foi a criação não intencional de uma geração de gerentes míopes em relação aos objetivos da organização. Para esses gestores o cumprimento das metas estabelecidas para os indicadores é o seu principal objetivo. Para atingir o objetivo imaginado, eles lançam mão de diversos instrumentos de controle e coerção das equipes em vez de promover a confiança entre os membros das equipes e entre equipes e gerentes. Desse modo concentram informações, decisões e poder, desperdiçando as potenciais sinergias geradas pela confiança e pela cooperação. Outro efeito negativo do foco no controle das tarefas para a organização é o aumento da carga de trabalho operacional dos gerentes, impedindo que eles exerçam seu papel de gestores, atuando junto às equipes na melhoria dos processos. Portanto, ao focar nas tarefas, os gerentes negligenciam o elemento confiança nas relações e, como consequência, impedem que se estabeleça uma espiral positiva de melhoria contínua dos processos, desviando-se dos verdadeiros objetivos da organização.

As equipes, por sua vez, são detentoras de um conhecimento tácito da execução das tarefas e microrrotinas que é sistematicamente ignorado pelos gerentes e pela organização. Em lugar de estimular a confiança dentro das equipes, que resultaria em geração e troca de conhecimento, a organização lhes impõe controle excessivo. O aumento do nível de confiança nesse ambiente permitiria promover mecanismos para ouvir as equipes e lhes dar poder para decidir ou sugerir melhorias nos processos que executam. Porém, ao contrário, os gerentes seguem levando a limites extremos a concentração de poder e o modelo de divisão social do trabalho que gera uma divisão entre os conhecimentos produzidos pelo pequeno grupo de gestores e pela grande massa de executores.

Essa situação cria uma TIC dividida, com cada um dos grupos atuando em causa própria, com suas agendas individuais, apropriando-se de territórios, formando exércitos leais a suas próprias ideologias e ignorando que trabalham para cumprir os objetivos estratégicos comuns da organização. Esses dois "mundos" garantem sua sobrevivência na forma de uma parceria, onde em lugar da confiança, cooperação e entrelaçamento de atividades baseadas numa troca positiva, comportam-se como universos paralelos, que não se tocam e, não raro, caminham em direções distintas.

Nesse cenário o que se percebe são baixos níveis de confiança em diversos níveis e instâncias da organização. Falta confiança: (1) nos indicadores da organização, tanto por parte

tanto dos gerentes quanto das suas equipes; (2) nos mecanismos de evolução de processos da TIC; (3) da alta direção em relação à disposição dos empregados em cumprirem os padrões; e, o mais grave, (4) no sistema de gestão por processos como um todo que, na avaliação de uma parte considerável dos membros das equipes entrevistados, não gera valor e não passa de um sistema “para inglês ver”.

Entendemos, assim, que existe uma correlação negativa entre alguns traços do sistema de ação cultural brasileiro e a ação orientada por valores. Como dito anteriormente, a ausência desse tipo de ação foi diagnosticado por Migueles (2006) como a principal responsável pela baixa incorporação dos conceitos de SMS na Empresa X. A partir do momento que os empregados assumem a segurança, meio ambiente e saúde como princípios, eles são incorporados como hábitos pelos indivíduos e passam a agir orientados por valores.

Como já vimos, os traços culturais do Brasil são fortemente baseados nas relações pessoais. Além dos já comentados paternalismo, posturas de espectador e de evitar conflito e também o formalismo, há um traço que tem forte influência sobre a correlação que queremos mostrar. A lealdade.

A coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. (BARROS; PRATES, 1996, p. 58)

A lealdade impõe ao liderado a adesão às causas assumidas pela liderança, de modo que dentro do grupo não lhe sobra muito espaço para a discordância e, portanto, para a ação orientada por valores. Se o liderado quiser agir por base em princípios, e estes forem divergentes do esperado pela liderança, essa atitude pode colocá-lo em posição delicada dentro do grupo. O não alinhamento automático com as posições da liderança é geralmente interpretado pelo líder como baixa lealdade do liderado. Assim, o sistema de ação cultural brasileiro pode sabotar a ação baseada por valores dentro das organizações. Com base nesse argumento, retomamos a afirmação de que existe uma correlação negativa entre o traço da lealdade e ação orientada por valores.

Em contrapartida, entendemos que o aumento dos níveis de confiança nas relações entre pares, líderes e liderados pode reforçar a ação orientada por valores dentro das organizações. A confiança pode se sobrepor à lealdade, fortalecendo laços e permitindo que, mais importante do que apoiar os posicionamentos da liderança, aja liberdade para agir com base nos valores de excelência de processos.

As observações e entrevistas na TIC nos permitem inferir que ela segue andando na contramão da confiança e da autonomia dos indivíduos. Confirmamos, portanto, uma das

premissas iniciais deste estudo, a de que os problemas descritos no diagnóstico de Migueles (2006) 15 anos atrás permaneciam presentes na Empresa X, porém agravados pela ausência de um elemento não diagnosticado à época: a confiança. Retomando Ripperger (1998, apud ZANINI; LUSK; WOLF, 2009, p. 74), temos que “a presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduzir os custos de monitoração formal e controle”. Diante de tantos mecanismos de controle, concluímos que a TIC da Empresa X está seguindo na contramão do aumento da confiança.

A abordagem de Zanini (2007) mostra que a presença da confiança nas relações de trabalho reduz significativamente problemas contratuais, dado uma socialização dos indivíduos dentro de uma cultura corporativa consistente. Ainda de acordo com o autor, uma gestão centrada em ferramentas de controle e monitoração das tarefas e aplicação de mecanismos coercitivos, normalmente tem foco em resultados de curto prazo. É aí que se concentram os maiores benefícios da confiança nas organizações. Altos índices de confiança criam relações de cooperação entre pares, que impactam a eficiência gerencial, uma vez que o controle formal é substituído gradativamente por um mecanismo informal de monitoração horizontal entre os pares hierarquicamente iguais ou pela aplicação de mecanismos de governança.

Zanini (2007) também afirma que a confiança entre pares de uma organização tem efeitos diretos não apenas sobre os custos, tempo e energia, mas na criação de um clima positivo dentro das organizações baseadas em reciprocidade, na forma de investimentos consecutivos de confiança. Essa atmosfera aumenta a satisfação e a motivação dos empregados porque as pessoas podem partilhar seus problemas e suas ideias sem a preocupação de uso destas por oportunistas. A confiança no ambiente organizacional funciona como um elo invisível que facilita a delegação e a aceitação da autoridade formal, a solução de conflitos, o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento.

Segundo o autor, a descentralização de estruturas organizacionais concede maior autonomia ao corpo gerencial para a tomada de decisões, com delegação de autoridade e acesso a recursos. E a confiança se torna um elemento central na função de empowerment. Essa afirmação reforça as conclusões do diagnóstico de Migueles (2006) que sugerem aumento de empoderamento e autonomia como o caminho a ser trilhado para incorporação de conceitos como valores por parte das pessoas.

Uma observação, porém, se faz necessária para a correta compreensão desta teoria. Confiança e monitoramento são ambos elementos de controle. Todavia, o monitoramento é

um controle considerado explícito, enquanto a confiança se configura como um controle implícito. Ambos são necessários para a gestão eficiente de uma organização e sempre coexistirão nos mais diversos níveis dentro de uma organização. Portanto, a existência de um ambiente com forte presença do elemento confiança não elimina a necessidade de controles formais e explícitos para a gestão e governança de uma organização, apenas a reduz. Desse modo, Zanini (2007) mostra que, apesar de existir uma correlação negativa entre essas duas variáveis de controle, elas sempre estarão presentes em alguma proporção nas organizações.

Essa afirmação remete aos estudos de Dirks e Ferrin (2001) e de Langfred (2004). Os primeiros realizaram levantamento de 43 estudos empíricos sobre a influência da confiança no comportamento dos indivíduos dentro das organizações, buscando compreender melhor os seus benefícios. Para os autores, confiança mantém correlação direta com o aumento da satisfação, da cooperação e do comprometimento dos empregados, da aceitação da autoridade e da redução dos níveis de competição entre pares. Como contraponto aos benefícios do aumento dos níveis de confiança levantados por Dirks e Ferrin (2001), Langfred (2004) afirma que confiança em excesso pode ser igualmente prejudicial porque os indivíduos evitam monitorar sistematicamente os seus pares. O estudo de Langfred (2004) reforça a afirmação de Zanini (2007) sobre a importância de se balancear o uso de ambos os mecanismos de controle para atingir os melhores resultados para a organização.

A Figura 5 mostra com clareza que, por maior que seja o nível de confiança, as organizações sempre conviverão com um nível mínimo de controles explícitos e vice-versa.

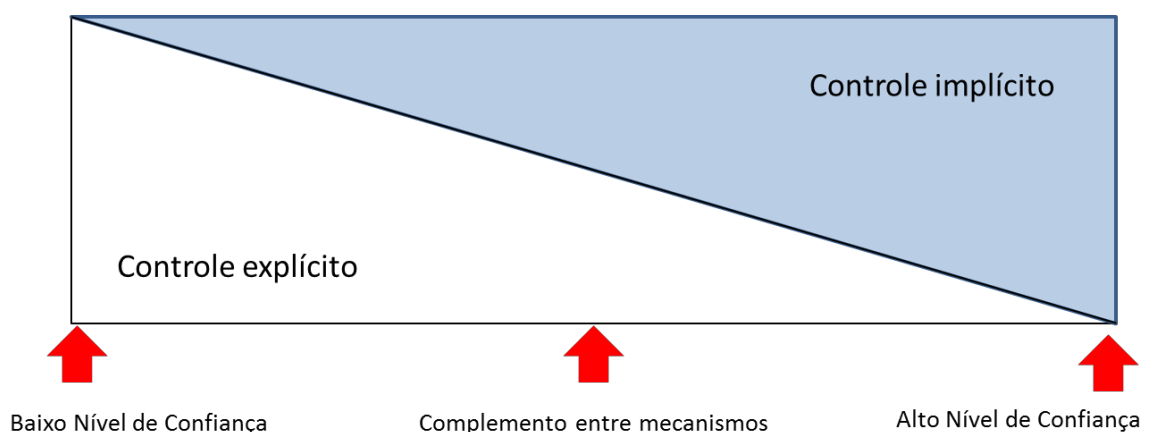


Figura 5: Relação complementar entre mecanismos de controle explícitos e implícitos
Fonte: Zanini (2005) baseado em modelo apresentado por Birgitta Wolff. Mimeografado.

Essa figura nos mostra também que a argumentação de Barros e Prates (1996) sobre o formalismo, embora válida, nos parece incompleta. Isto porque este fenômeno, evidenciado na TIC pela proliferação de normas, está também associado à baixa confiança nas relações entre líderes e liderados.

Esta pesquisa buscou analisar as causas da dificuldade de implantar gestão de processos adequando os meios aos fins e, diante dos fatos analisados, concluímos que a causa raiz do problema se encontra nos elementos culturais apresentados por Migueles (2006) e Barros e Prates (1996) associados aos impactos causados pelos baixos índices de confiança apontados por Zanini (2007).

Os traços culturais e a baixa confiança nas relações observados na organização dificultam a implantação de um sistema de ação baseado em valores, o qual exige postura autônoma e empoderamento das pessoas. Apenas indivíduos dotados de autonomia e poder para tomar decisões busca a excelência em cada processo que executa, adaptando suas tarefas para atingir os melhores resultados. Se não houver autonomia para adaptar as suas tarefas, não se cria nos indivíduos o hábito da excelência. Se não houver o hábito, as normas perdem a sua eficiência, porque isoladamente não são capazes de fazer com que os indivíduos executem os processos e os aprimorem continuamente.

A melhoria contínua de processos exige dos liderados, detentores de um conhecimento tácito, a disposição para posicionar-se de forma independente, e por vezes contrária à do líder. Contudo, esse posicionamento autônomo pode direcionar a um natural enfrentamento de ideias entre lideranças, liderados e seus pares entre si. A disposição para o enfrentamento na TIC é prejudicada pelos traços culturais do personalismo, da postura de espectador e da distância de poder. O enfrentamento cria nos empregados o receio de que essa postura seja interpretada pela liderança como um desafio à sua autoridade, inibindo o surgimento de ideias e a melhoria contínua dos processos.

Este estudo, como proposto no primeiro capítulo, tem como ponto de partida as conclusões da obra de Migueles (2006), que conclui que autonomia e empoderamento são condições essenciais para se cultivar o hábito da excelência. Após analisar as evidências coletadas em campo e relacioná-la à revisão bibliográfica escolhida, entendemos que, no caso da TIC da Empresa X, o conceito de confiança proposto por Zanini (2007) complementa as conclusões da obra tomada como ponto de partida para este trabalho.

Ambientes com altos níveis de confiança entre equipes, gerentes e alta direção são a condição primordial para que pessoas sejam empoderadas e possam agir com autonomia. Para

tanto, é necessário que a TIC implemente ações capazes de elevar significativamente o nível de confiança dentro da organização, o que o contexto organizacional atual não permite.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentaremos as conclusões deste trabalho frente ao objetivo ao qual se propôs: Identificar se os principais elementos culturais descritos por Migueles (2006) continuam presentes na organização estudada, avaliando de que modo esses elementos dificultam a implantação efetiva de uma gestão por processos na TIC da Empresa X. Adicionalmente busca compreender as razões pelas quais o alto investimento na gestão dos processos não se traduz em resultados compatíveis e, de posse dessas informações, descrever a relação desses elementos culturais com o fator “confiança”, não abordado pelo diagnóstico à época da sua elaboração.

Nesta conclusão, é necessário reforçarmos alguns limites que se impuseram no decorrer da sua execução deste trabalho e que ganham importância ainda maior na apresentação das nossas conclusões. A limitação já comentada no capítulo 3 – Estratégia Metodológica – imposta pela acessibilidade, pela tipicidade da amostra e, sobretudo, pelo tempo disponível para realizar a observação participante e a coleta de dados nas áreas pesquisadas, especialmente ao se considerar as naturais resistências dos gestores e equipes à presença do pesquisador, dado o seu pertencimento à área centralizadora da gestão da TIC, com a qual não mantêm relacionamento completamente harmonioso.

Nesta dissertação optamos por apresentar as conclusões de cada um dos objetivos intermediários e, ao final, concluir o estudo com as considerações sobre a questão de pesquisa. Antes, porém, cabe um comentário sobre os métodos de pesquisa escolhidos. A observação participante associada às entrevistas se mostrou eficiente na condução da investigação, ao permitir uma aproximação valiosa com as equipes que eram objeto do estudo. Essa proximidade criou nos entrevistados um nítido sentimento de confiança em relação ao pesquisador, que nos permitiu explorar as respostas quase à exaustão.

Sobre os objetivos intermediários, no primeiro deles nos propusemos a identificar se os principais traços culturais descritos por Migueles (2006) estão presentes na TIC da Empresa X, e as observações e entrevistas realizadas mostraram que sim. Podemos fazer essa afirmação a partir da análise das evidências levantadas na pesquisa de campo, para a qual o referencial teórico escolhido se mostrou uma escolha acertada. Além do diagnóstico de Migueles (2006), as obras de Barros e Prates (1996), Hofstede (2001) e Geertz (1989) estabeleceram as bases para a compreensão e análise dos fatos observados em campo. Neste objetivo intermediário, concluímos que, assim como no diagnóstico de 2001, não foi observada autonomia dos empregados para a tomada de decisões, o que resulta em pouca

participação das equipes nas decisões e em baixa adesão a processos definidos sem a participação dos indivíduos. Assim, encontramos fortes indícios de que há uma continuidade da cultura organizacional presente nas conclusões do diagnóstico de Migueles (2006) que afirmam que somente empregados ativos e cientes do seu papel poderão incorporar a excelência como um princípio, e seguir as regras por convicção.

Neste ponto é necessário ressaltar que, apesar das evidentes diferenças entre a situação descrita no citado diagnóstico e a percebida neste estudo, há diversos aspectos que reforçam a congruência dos dois estudos. O diagnóstico de Migueles (2006) foi concluído no ano de 2001, em determinada unidade de produção de uma área-fim da Empresa X, fora da cidade do Rio de Janeiro, sob um determinado estilo de gestão da liderança local na época e dentro de uma situação política e institucional distinta da atual. O presente estudo foi realizado no ano de 2014, em uma unidade de suporte da Empresa X, situada na sede da empresa (Rio de Janeiro), conduzida por gestores com formações e crenças distintas das percebidas no diagnóstico e num momento de forte instabilidade política e econômica da organização. Apesar dessas informações levarem o leitor, num primeiro momento, a crer que se tratam de situações distintas e de difícil comparação, o fato é que elas guardam fortes semelhanças entre si, como se segue.

Embora o diagnóstico de 2001 fosse na área de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) o objeto é muito parecido, uma vez que o questionamento central da pesquisa buscava explicar porque os processos de SMS não davam os resultados esperados pela Empresa X, apesar de todos os esforços e recursos humanos, financeiros e materiais empreendidos pela organização. Portanto, o problema da adequação dos meios aos fins dos processos também era a questão central naquela situação. Dessa forma, buscamos apresentar ao leitor a homologia existente entre os dois casos a partir da forte correlação entre a questão central de ambos, apesar das aparentes diferenças. Em ambos os estudos é possível perceber que a força da cultura organizacional da Empresa X é tamanha, que, mesmo em diferentes intensidades, ela está presente nas suas mais diversas unidades.

Esse fato aponta para uma relativização das diferenças aqui apresentadas entre as situações. Tanto o diagnóstico de Migueles (2006) quanto este estudo apontam que a força da cultura da organização estudada é capaz de suplantando diferenças de natureza das unidades, localização e, até, de estilos de gestão de cada gerente da Empresa X. Sobre este último ponto, podemos inclusive sugerir que, a cultura organizacional da empresa em questão é forte o suficiente para suavizar a influência dos estilos pessoais de gestão trazidos pelo conceito de cultura administrativa de Barbosa (1996).

Os citados indícios de continuidade da cultura organizacional revelados no diagnóstico de Migueles (2006) foram importantes porque, partindo da premissa de Geertz de que a cultura tem uma dinâmica própria, a cultura organizacional da Empresa X poderia ter-se alterado ao longo dos anos. Porém, constatamos que não houve mudanças significativas nas suas principais características e os problemas relatados no diagnóstico de 2001 continuavam presentes após 15 anos. Assim como a unidade pesquisada em 2001, a TIC continua insistindo na baixa autonomia das pessoas e no uso de elementos de controle, como indicadores, documentação normativa e auditorias para garantir o funcionamento da gestão por processos.

Essa fórmula alcançou grande sucesso no contexto das sociedades industriais, mas já não parece ser capaz de reproduzir os mesmos resultados positivos numa sociedade onde o sucesso das organizações está cada vez mais atrelado à capacidade de gerar e reter conhecimento. Aqui, mais uma vez concordamos com as conclusões do diagnóstico de Migueles (2006), ao afirmar que características como empoderamento e autonomia só seriam incorporadas pelos empregados por meio de uma intervenção lenta e cuidadosa na cultura da organização, mudando o foco da tarefa para a excelência nos processos. Assim como na Empresa X, uma intervenção permitiria à TIC mapear a sua cultura, partilhar os resultados desse mapeamento, transformá-los em comportamento racional por meio de treinamentos e práticas e, por fim, tornar esse comportamento inconsciente aos empregados. Adiante retomaremos a discussão da intervenção na cultura.

O nosso segundo objetivo intermediário era descrever o modo como os elementos culturais identificados na TIC impactam os resultados da organização. Identificamos na TIC a forte presença das dimensões propostas por Hofstede (2001), como uma organização com características de grande distância de poder, feminina, coletivista e preocupada com o controle das incertezas. Do mesmo modo, observamos traços do sistema de ação cultural brasileiro apresentados por Barros e Prates (1996), dentre os quais se destacaram o personalismo, o paternalismo, a lealdade, o formalismo e as posturas de espectador e de evitar conflitos. A conjunção desses traços tem trazido impactos nefastos para a organização.

Vejamos: Na medida em que os gestores mantêm uma distância hierárquica dos empregados, eles tomam decisões individuais ou em pequenos grupos sobre a execução dos processos sem o envolvimento dos empregados. Cientes de que essas decisões não tiveram a participação das equipes, os gerentes não confiam que as decisões serão executadas pelos indivíduos, e criam padrões escritos para forçar a sua utilização. Esses padrões revelam a nossa aversão à incerteza e a necessidade de dar estabilidade emocional aos gestores controlando as situações futuras. A quantidade de padrões aumenta e exige maior esforço de

gestão para sua manutenção e atualização, além de diminuir a autonomia dos indivíduos. Estes, por sua vez, ao se sentirem excluídos das decisões e percebendo que seus conhecimentos tácitos estão sendo ignorados, assumem uma postura reativa de espectador. Não expõem as suas opiniões para evitar o conflito com os seus líderes e criam uma acomodação que os leva ao formalismo, ignorando os padrões estabelecidos pelo gestor ou pequeno grupo de gestores. Ao mesmo tempo, por não concordarem com a execução dos processos, imputam aos líderes toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso, reforçando os traços da postura de espectador dos liderados e de personalismo do líder. Esse conjunto de fatores aumenta o foco na tarefa e faz com que os indivíduos executem os processos de forma mecânica, sem incorporá-las aos seus valores. Tudo isso aumenta os esforços para a gestão do sistema e impede a melhoria contínua dos processos. Essa conclusão atende a mais um objetivo intermediário de esclarecer as causas para o descompasso entre os esforços investidos pela TIC na gestão dos seus processos e os resultados alcançados.

Por fim, para abordar o último objetivo intermediário nos propusemos a relacionar os traços culturais observados com o elemento “confiança” na TIC. A literatura apresentada no referencial teórico nos permitiu estabelecer esse relacionamento e também definir como essa associação impacta nos seus resultados. Durante o quarto capítulo buscamos deixar claro que o ambiente da TIC apresenta baixos níveis de confiança, e esse fato está atrelado a todos os traços culturais observados. A análise dos dados evidenciou que a ausência de confiança reforça os problemas gerados pelos traços culturais brasileiros e da organização, e uma reversão desse cenário passa pela criação de um ambiente corporativo de alta confiança na TIC. Nas conclusões da sua obra, Migueles (2006) classifica a cultura da Empresa X como fortemente tecnocrática e pouco meritocrática. A TIC, na condição de departamento da Empresa X, compartilha com ela seus principais traços culturais. Porém, o “core business” da Empresa X é a exploração e comercialização de uma commodity, cujos processos de gestão ainda guardam características de uma sociedade industrial. Apesar da necessidade de adaptar-se a um mundo cada vez mais dependente da informação, essa característica tem possivelmente impactos menores que os observados na TIC.

A natureza do negócio TIC é a gestão da informação, o que a obriga a interagir com um ambiente de alta tecnologia, marcado pela agilidade, pela inovação e pela geração e retenção de conhecimento como diferenciais competitivos. Nesse cenário há ainda menos espaço para organizações ainda centradas num modelo de gestão com características de uma sociedade industrial. A TIC permanece amarrada culturalmente a esse modelo característico da Empresa X mas, para potencializar seus ganhos, reduzir sua burocracia excessiva e ganhar

a agilidade necessária para seguir o ritmo exigido pelo negócio de tecnologia da informação e telecomunicações é preciso mudar o seu paradigma de ação. Essa mudança de paradigma em busca de uma adaptação às exigências de uma sociedade da informação começa pela decisão estratégica de desenvolver um ambiente corporativo que estimule a confiança, como proposto por Zanini (2007). Desse modo, entendemos que ações para promover a confiança no ambiente de trabalho é a primeira das intervenções culturais que propomos à TIC, num processo que deve ser encarado como estratégico pela organização e exigirá intenso envolvimento das lideranças.

Ao analisar o atendimento ao objetivo e objetivos intermediários, entendemos que a pergunta de pesquisa - quais as causas da dificuldade de implantar gestão de processos compatibilizando os meios aos fins - foi também respondida, pois as observações, entrevistas e análises apontaram uma correlação positiva nítida entre a teoria proposta por Zanini (2007) e os traços da cultura brasileira, e da Empresa X, apresentados nos estudos de Migueles (2006) e Barros e Prates (1996).

Por fim, entendemos ter esclarecido que as causas para o descompasso entre os esforços investidos pela TIC em gestão e os resultados alcançados estão na baixa confiança observada nos relacionamentos entre líderes, liderados, mecanismos formais de controle e o próprio sistema de gestão. Além de evidenciar que, quando associada aos principais traços da cultura brasileira, a baixa confiança aumenta os custos e a burocracia da TIC potencializando a dificuldade de implantar uma gestão por processos eficaz e aumentando o descompasso entre os esforços empregados e os resultados atingidos.

Assim, reconhecemos a validade do diagnóstico de Migueles (2006) e a contribuição que propomos a ele diz respeito à inclusão de ações para a criação de um ambiente corporativo de alta confiança como esteio para uma efetiva gestão da cultura. Esse ambiente seria o alicerce necessário para amparar todas as etapas subsequentes da intervenção na cultura organizacional proposta pelos autores, em especial a concessão de autonomia aos empregados como o primeiro passo para a mudança da cultura. Neste ponto concluímos que o conceito de confiança proposto por Zanini (2007) complementa as conclusões do diagnóstico em questão. Concluímos que a autonomia necessária para iniciar todo o processo de mudança da cultura de uma organização tem como origem a confiança dentro das organizações. Sem confiança não existe cooperação espontânea, e tampouco autonomia. O elemento-chave para o surgimento e manutenção da autonomia dos membros de uma organização é o aumento dos níveis de confiança. Só se dá poder e autonomia a quem inspira confiança, e confiança

potencializa seus resultados quando ela se espalha pela organização na forma de redes, que se convertem num ciclo virtuoso de confiança e resultados.

A respeito do tema intervenção na cultura, faz-se necessário pontuar sobre um conceito que abordamos no primeiro capítulo deste estudo. Assim como Geertz (1989), Schein (2009), Hofstede (2001) e Migueles (2006), entendemos que a cultura organizacional pode ser gerida. Todavia, ao fazer essa afirmação não estamos propondo manipular uma cultura ou seus membros para comportar-se da forma como deseja um pequeno grupo no topo da hierarquia. Ao contrário, o que entendemos como gerir uma cultura é fazer nela intervenções planejadas, dando autonomia aos membros de um grupo em pequenos e contínuos movimentos partindo das lideranças, lhes mostrando novas formas de interpretar a realidade que os cerca.

Dada a sensibilidade do tema, intervenções na cultura podem ser potencialmente perigosas e devem ser executadas com muito cuidado. Especialmente porque parece-nos irresponsável despejar nela toda a responsabilidade pelas mazelas de uma organização. Omar Aktouf (1994) reforça essa percepção afirmando que o conceito de cultura se assemelha a um “quarto de despejo” no qual são postas de forma desordenada valores, mitos, conhecimento compartilhado, hábitos, linguagens, rituais, comportamentos e atitudes inconscientes. Isso significa que grande parte dos estudos apresenta cultura como um conjunto de fatores que, se bem compreendidos e administrados, é capaz de explicar e resolver todas as mazelas da organização. O que não se pode assumir como verdadeiro, uma vez que o estudo da cultura como fim em si mesmo não traz benefícios concretos às organizações.

Para concluir este estudo, devemos inicialmente resgatar a definição de Geertz (1989), na qual cultura pode ser entendida como um modo de interpretar a realidade em sua volta, ordenando e dando significado às experiências cotidianas. Portanto, para este estudo, a essência da cultura não está nos valores compartilhados, como defende Schein (2009), mas nas percepções compartilhadas da prática cotidiana, como definido por Hofstede (2001). Dentro desse conceito, vemos o estudo da cultura como um meio de acessar a realidade, não como uma variável da realidade. Essa afirmação justifica a intervenção que aqui julgamos ser necessária para reduzir os impactos da implantação de uma gestão por processo que vem ignorando a força da cultura da organização por mais de uma década.

Ratificamos a afirmação de Migueles (2006) de que o sucesso na gestão de uma cultura não passa por uma “lavagem cerebral” nos empregados, mas na ampliação da consciência deles sobre cultura para que se possa alinhar as diversas “lentes culturais” dos vários subgrupos de uma organização em busca de um objetivo comum. A lente cultural da

base e das gerências médias tem o foco nas tarefas que, atualmente, tem tanta importância para gerentes e equipes quanto os objetivos da organização (normalmente confundidos com a própria tarefa). O mais difícil na gestão de uma cultura é fazer com que todos, especialmente os empregados da base, compreendam seu papel e a sua contribuição para o todo. Compreendam de uma forma muito prática, muito óbvia, de que modo a execução das suas tarefas impacta nos objetivos estratégicos da TIC.

Diante dessas conclusões, esperamos que, em termos acadêmicos, essa pesquisa possa contribuir positivamente para a consolidação teórica dos construtos confiança, cultura nacional e cultura organizacional, como também permita o surgimento de novos trabalhos, correlacionando os construtos aqui estudados de maneira mais profunda. Para tanto, é necessário que outros estudos sejam realizados na Empresa X em outro momento histórico, assim como em outras empresas, de modo a permitir comparações. Sugerimos, ainda, que novas pesquisas sobre o tema possam fazer uso de metodologias quantitativas em associação às qualitativas para que possam incrementar o conhecimento sobre o tema e trazer dados que permitam a comparação futura e a aprimorem a tomada de decisão por parte dos gestores da organização estudada. Esse viés, apesar de extremamente enriquecedor, não foi abordado por conta do tempo disponível para finalização deste estudo. Os campos de conhecimento de cultura organizacional e confiança são extremamente ricos, desafiadores e oferecem infinitas oportunidades de complementação teórica para a descoberta de causas raízes dos problemas de desempenho de diversas organizações, em especial as do setor de tecnologia da informação e telecomunicações, pela agilidade exigida e as empresas estatais e de economia mista, dadas as suas particularidades de gestão.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Paul. S.. *Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge economy and the future of capitalism. Organizational Science*, Catonsville, v. 12, n. 2, p. 215-234, Mar./Apr. 2001.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- ALVESSON, Mats. Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure. *Higher Education*, Dordrecht, v. 46, n. 2, p. 167-193, Sept. 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out./dez. 1996.
- _____. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti; VIZEU, Fabio. A relação pesquisador-pesquisados: uma contribuição da área de comportamento para a utilização do método de observação participante nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, v.12, n. 4, p.450-467, 2001.
- DURKHEIM, Émile. *De divisão do trabalho social*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- ECO, Humberto. *A Estrutura Ausente*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1997. (Estudos).
- FERNANDES, F. M. B. Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante. In: MATTOS, Ruben. A.; BAPTISTA, Tatiana. W. F. *Caminhos para análise das políticas de saúde*. Rio de Janeiro: ENSP; EPSJV; IMS; FAPERJ, 2011. p. 262-274.
- FLEURY, Ângela. Liderança e Responsabilidade Social Empresarial em Contextos Complexos. In: MIGUELES, Carmen (Org.); ZANINI, Marco Túlio (Org.). *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, n. 31, p. 73-82, jul./set. 1991.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande & senzala*: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51a ed. rev. São Paulo: Global, 2006.

FUKUYAMA, F. *Trust*. New York: Free Press, 1995.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1978.

HOFSTEDE, Geert H. *Culture's Consequences: Comparing values and behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. 2. reimp. Lisboa: Edições Sílabo Ltda., 1991.

HOLANDA, Sérgio B. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Tavistock, 1951.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, New York, v.47, n.3, p.385-399, June 2004.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed., 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Viking, 1960.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MIGUELES, Carmen. *Criando o hábito da excelência: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

_____. *Pesquisa: por que administradores precisam entender disso?* Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2004.

_____. Trabalho, poder e subjectividade na gestão empreendedora. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro; Lisboa, v. 2, n. 2, p. 58-72, abr./jun. 2003a.

_____. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, p. 1-16, dez./2003b.

_____. O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações teóricas sobre esta relação. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 3, n. 33, p. 113-38, maio/jun. 1999.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Cultura e Organizações no Brasil*. Relatório de Pesquisa 15/2006. Núcleo de Pesquisas e Publicações. Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.); CALDAS, Miguel P. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOZZATO, Anelise; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OUCHI, William G. *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio do Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

ROSA, Maria V. de Figueiredo P. do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida G. Colombo. *A Entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart Welldford. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987. v. 2, cap. 11.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.28, n.3, p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M.B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.). *The Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage, 1987.

SOUZA, Gustavo Costa de. *Os impactos da interação dinâmica entre a percepção da realidade e a ação humana na implementação da estratégia organizacional de uma empresa pública: um estudo de caso de cultura organizacional*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Métodos de pesquisa em administração*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Silvia; DAVEL, Eduardo (Orgs). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANINI, M.T. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, dez. 2005.

_____. *Confiança: O principal ativo intangível de uma empresa*. São Paulo: Elsevier, 2007.

ZANINI, M.T.F.; LUSK, E.J.; WOLF, B. Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, jan./mar. 2009.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WOLFF, B. (2000, May). Kalkül und vertrauen: zur institutionalisierung von moral in der ökonomik, *Anais do Congresso Vertrauen in Gesellschaft und Organisationen*, Tutzing, Alemanha, 20.