

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO INTERCULTURAL: UM ESTUDO DE CASO NO**  
**PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA LIGHT**

**JULIO CEZAR DOS SANTOS**

**2004**



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

↓

**GESTÃO INTERCULTURAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA LIGHT**

**JULIO CEZAR DOS SANTOS**

Sob a Orientação da professora  
**Ana Alice Vilas Boas, PhD**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção  
do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2004

UFRRJ-BIBLIOTECA CENTRAL  
Nº REGISTRO  
880  
EM: 11/05/05  
RM:

DOAÇÃO  
Origem  
EM: 11/05/05

AC 26759

57317

658.406

S237g

T

Santos, Júlio Cessar dos, 1954-  
Gestão intercultural : um estudo de  
caso no processo de privatização da Light/  
Júlio Cessar dos Santos. - 2004.  
83f. : grafs., tab.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.  
Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto  
de Ciências Humanas e Sociais.  
Bibliografia: f. 78-82.

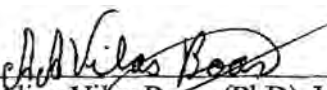
1. Cultura organizacional - Estudo de  
casos - Teses. 2. Privatização - Teses. 3.  
Light Serviços de Eletricidade - Teses. I.  
Boas, Ana Alice Vilas, 1965- II.  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e  
Sociais. III. Título.

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

**JULIO CEZAR DOS SANTOS**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 11/02/2004

  
\_\_\_\_\_  
Ana Alice Vilas Boas. (PhD) UFRRJ  
(Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Maria Teresa Correia Coutinho. ( Dra. ) UFRJ



## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço** em primeiro lugar a Deus por ele estar ao meu lado nos momentos mais difíceis e prazerosos.

**Agradeço** de todo o coração a uma pessoa muito especial Doutora Maria Teresa, que me ajudou com elogios e críticas nos momentos que eram necessários.

**Agradeço** à Doutora Ana Alice Vilas Boas orientadora, pelos momentos de atenção durante a orientação.

**Agradeço** a todos os funcionários da Light que tiveram a paciência de responder o questionário e me atender para a entrevista.

**Agradeço** aos grandes amigos Arlindo, Fátima e Mônica que sempre me deram muita força.

## RESUMO

Santos, Julio Cezar dos. **Gestão Intercultural: Um Estudo de Caso no processo de Privatização da Light – RJ**. Seropédica: UFRRJ, 2004. 86p (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócio).

A cultura organizacional é o foco desta pesquisa, que tem como objetivo principal investigar o processo de mudança cultural em uma empresa brasileira privatizada e adquirida por um consórcio de 05 (cinco) empresas Eleticité de France (EDF), AES Corporation, Houston Industries Energy, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e BNDESpar. Durante a pesquisa, observou-se que a privatização ocasionou um processo de mudança, impulsionando as pessoas a reverem posicionamentos preexistentes. As decisões acontecem no nível estratégico, não tendo nenhuma consulta no nível gerencial, passando a ser executores e não táticos. Os valores que eram aceitos nas empresas estatais, como paternalismo, estabilidade, burocracia e influência política partidária, deixaram de existir, dando lugar a deveres de maior responsabilidade para alguns funcionários, tais como, agilidade e valorização do desempenho. Ao desenvolver a pesquisa através de questionário e entrevista, procurou-se dados pesquisados por estudiosos que identificaram as bases culturais. Como exemplo podemos citar, Trompenaars, que identificou as dimensões fundamentais da cultura. Para o autor as dimensões interferem diretamente na maneira de como as organizações, pensam, percebem, aprendem, mudam, se motivam e solucionam seus problemas. Observou-se também, que a interação do modelo de gestão e da cultura organizacional é fundamental para o nível de eficácia obtido nas atividades desenvolvidas na empresa. O modelo de gestão permite que uma cultura organizacional voltada para a flexibilidade e o controle, bem como para os ambientes interno e externo, seja possível de existir em uma mesma organização.

**Palavras chaves:** Cultura organizacional, política, privatização.

## ABSTRACT

Santos, Julio Cezar dos. **Interculture management: A Stude on the privatization process of Light-RJ.** Seropédica: UFRRJ,2004. 86p. (Dissertation, Master's Professional Degree in Business Strategy.)

Cultural organization is the focus of this research whose main goal is to investigate the cultural changing process in a brazilian privatized company, obtained by an association of (05) five companies: Eleticité de France (EDF), AES Corporation Houston Industries Energy, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e BNDESpar. During the research it was possible to notice that the privatization caused a changing process, pushing people to review pre-existent positions. The decisions happen in a strategical level, having no consultation at a management level, which turned out to be executor, not tatical. The ideas accepted in estatal companies as paternalism, stability, bureaucracy and political party influence disapperead , giving space for responsible duties for some employees, like agility and performance appreciation. While building up this research with questionaries and interviews, we searched for researched data which could identify the cultural bases. We can mention Trompenaars, as an example, who identified cultural fundamental dimensions. In the author's point, the dimensions interfere directly in the way organizations think, notice, learn, change, motivate themselves and solve their problems. It could also be noticed that, the interaction of the management model and the cultural organization is fundamental for the effectiveness level obtained in the activities developed in the company. The management model permits a cultural organization focused on flexibility and control, as well as a same organization for the intern and outer spaces.

**Key words:** Organizational culture, politics, privatization.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1	Objetivos do estudo.....	4
1.2	Relevância do Estudo.....	5
1.3	Estrutura da Dissertação.....	6
<b>2</b>	<b>Revisão da Literatura</b> .....	<b>8</b>
2.1	A Globalização.....	8
2.2	A Cultura Organizacional.....	20
2.3	Gestão Intercultural.....	30
2.3.1	Culturas Nacionais e Culturas Empresariais.....	37
<b>3</b>	<b>Material e Método</b> .....	<b>46</b>
3.1	Metodologia .....	46
3.2	Participantes do Estudo.....	47
<b>4</b>	<b>Resultados e Discussão</b> .....	<b>48</b>
4.1	Histórico e Perfil da Light.....	48
4.2	Panorama Geral do Setor de Energia Elétrica Pós Privatização.....	59
4.2.1	Investimentos e Financiamentos do BNDES ao Setor Elétrico.....	62
4.2.2	Capacidade Instalada (MW).....	63
4.2.3	Consumo Nacional de Energia Elétrica (MWh).....	64
4.2.4	Light.....	64
4.3	Análise dos Dados.....	65
4.3.1	A Light antes da privatização.....	65
4.3.2	A Light após a privatização.....	69
<b>5</b>	<b>Considerações Finais e Sugestões</b> .....	<b>77</b>
	Referências Bibliográficas.....	78
	Apêndice.....	83

## I INTRODUÇÃO

O processo de globalização inicia-se nos anos 73 (Harvey 1998), com a tecnologia de informação associando-se a tecnologia de telecomunicações e com a queda das barreiras comerciais. Nesse contexto observa-se interligação acelerada dos mercados internacionais e a possibilidade de movimentação de grandes quantias de valores em segundos. Vivemos na da “Terceira Revolução Tecnológica” (processamento, difusão e transmissão de informações).

Para Souza e Caulliraux (2003), ao longo da história da humanidade, o mundo experimentou três profundas mudanças na economia e na estrutura social. Na primeira fase, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Na segunda, os homens saíram de uma economia agrícola para a economia industrial, já que desde a Segunda Guerra Mundial, a industrialização tem sido difundida de maneira extensiva. Na terceira fase, os processos econômicos e sociais caracterizam-se pelo desenvolvimento da economia e da sociedade baseado no conhecimento.

Com a globalização vieram os processos de fusão e privatização, que têm como objetivo criar uma nova forma de gerar valor para os acionistas. Desta forma, fusões e privatizações geram sempre mudanças de padrões culturais, desde processos descontrolados de colonização, até o surgimento de novos padrões imprevisíveis.

Decorrente de processos de interação não planejados muitas empresas que sofreram fusão e privatização sofrem perdas de talentos, demora nas decisões, incidência generalizada decorrente de clima organizacional que poderá deteriorar. A mudança organizacional poderá ser efetivada por meio de um processo de comunicação planejado e permanente, que leva em consideração a participação e o envolvimento dos funcionários no discurso e nas ações das transformações, bem como os padrões culturais inerentes à organização. Esse processo que envolve modificações de atitude e de valores, alterações nos processos cognitivos, na formação tecnológica, transformações na estrutura de poder,

na distribuição de recompensas e de recursos, pode ser implantada de forma adaptativa ou de forma catastrófica, mediante ciclos de mudança participante ou de mudança imposta.

Observa-se que a privatização, extinção ou fusão de organizações têm sido os processos de mudança mais freqüentes, sobretudo em órgãos públicos, caracterizando procedimentos relacionados ao neoliberalismo econômico. À medida que as empresas se tornam parte do mercado global e, ao mesmo tempo, mais dependentes de outras culturas (mercados, fornecedores, funcionários e investidores), a competência Intercultural passa a ser uma vantagem significativa. Os gerentes devem partir das preocupações com a competência pessoal para a interpessoal e depois para a intercultural. É uma virtude fundamental admitir que outras culturas não compartilham necessariamente de seus valores e crenças.

Aptidão para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião e arte facilitam o desenvolvimento da competência Intercultural. É difícil produzir uma visão integrada do trabalho do novo gerente sem uma perspectiva da natureza das lacunas competitivas. Elas proporcionam a base para a identificação das novas imposições a serem feitas às empresas e aos gerentes à medida que eles lutam para prosperar. As especificações para este gerente derivam desse entendimento. Século XXI, será repleto de oportunidades para aqueles dispostos a desafiar a si mesmos, a aprender, a compartilhar e a mudar de comportamentos. Os gerentes internacionais que resistirem à mudança serão deixados para trás e perderão por completo a emoção de criar o futuro.

Coloma (2002) afirma, que o fenômeno da globalização requer do gerente internacional uma bagagem cada vez mais sofisticada de competências. Além das tradicionais competências de gerenciamento e liderança, a capacidade de interação com indivíduos de diversas culturas tornou-se imprescindível no complexo mundo de hoje. Esta capacidade, ou competência intercultural, destaca-se atualmente entre as quatro mais importantes habilidades do gerente global (além da comunicação interpessoal, lingüística e da capacidade de lidar com estresse).

Diante do contexto de mudanças, estruturais e conjunturais, que estão ocorrendo no mundo, é possível dizer que o Brasil, cuja abertura para o comércio internacional é recente, está vivendo um período de turbulências ambientais com sérias repercussões em nossas empresas. Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos.

No contexto brasileiro verifica-se que no início do Século XXI, as empresas estão enfrentando um ambiente marcado pela incerteza, inovação tecnológica, novos paradigmas de gestão e por uma impressionante velocidade de mudança nos campos da educação, da informação do conhecimento. Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente, aliado à compreensão dos mecanismos de mudança interna é fator fundamental para que os executivos brasileiros possam administrar as organizações, em busca de novas possibilidades e potencialidades sócio-econômicas.

A empresa brasileira, em seu passado recente, pautava sua ação administrativa na gestão familiar, baseada numa forte estrutura burocrática centralizadora e na busca de maximização dos lucros a qualquer preço. Este tipo de gestão se fundamentava no modelo de sistema fechado, estilo Escola Clássica de Administração, e na idéia da absoluta primazia da racionalidade econômica acima de quaisquer outras considerações.

A partir dos meados da década de 80, com o declínio do regime militar e uma complexa crise se desenvolvendo no mundo, fundamentada na alta dos preços do petróleo e das taxas de juros internacionais, o balanço de pagamentos brasileiro acaba se desequilibrando, estimulando substancialmente o aumento sem precedentes das taxas de inflação. Por sua vez, o desenvolvimento das organizações nacionais é afetado pela crise e a gestão empresarial entra na década de 80, com um enfoque imediatista, pautada na ausência de planejamento de longo prazo. Infelizmente, os nossos gestores detinham pouco conhecimento do novo mercado competitivo e do novo perfil do consumidor e de seus desejos, decorrentes das transformações ocorridas no início da década de 90, em face da economia.

Entretanto, com a abertura da economia brasileira, conduzida pelo governo do Presidente Fernando Collor de Melo, em princípios da década de 90, nossas organizações passaram a enfrentar um inédito ambiente competitivo decorrente dos produtos importados de outros países, fazendo com que novas formas de gestão começassem a ser pesquisadas e adaptadas à nossa cultura administrativa de gerenciar negócios.

As novas tendências no ambiente das organizações exigem uma postura coerente das empresas com referências à adoção de novas tecnologias, à gestão do conhecimento e à análise de cenários para a tomada de decisão.

É nesse contexto que a análise de cenários é apontada como uma ferramenta de alto nível para ajudar a produzir soluções, uma vez que prosseguir com sucesso, em qualquer ramo de atividade, exige antevisão e antecipação aos concorrentes em relação a produtos, serviços e inovação gerencial.

## **1.1. Objetivos do Estudo**

### **Objetivo Geral**

Analisar os impactos culturais na gestão de pessoal em uma empresa do setor elétrico, recém privatizada.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar e analisar as categorias culturais propostas por Trompenaars após a privatização da Light - RJ.
- Identificar o perfil do gestor da Light - RJ, após a privatização.
- Analisar os impactos de mudança cultural no dia-a-dia dos empregados da Light - RJ após a privatização.



- Fazer uma análise comparativa entre estilo gerencial antes e após a privatização.

## **1.2 Relevância do Estudo**

Neste mundo contemporâneo e com a globalização não existe empresa que não esteja, ou não venha a estar, muito brevemente envolvida com pressões internas e externas que demandem mudanças. A falta de adaptação a um meio que se transforma rapidamente, conduz as empresas às mudanças ou à crescente deterioração e morte. Mudanças podem ser compreendidas em duas dimensões, uma no desenho e outra na cultura organizacional. O desenho organizacional pode ser compreendido como conjunto de tecnologias, processos e estruturas, sendo, portanto, os artefatos com os quais os gerentes deverão articular para gerar resultados.

No Brasil, o Programa de Privatização representou a modernização do sistema estatal e privado, redefinindo o papel do Estado na economia.

Em 1990/1992 criação do Programa Nacional de Desestatização PND (Lei 8.031/90), a privatização tornou-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo Governo. A magnitude e escopo da privatização foram significativamente ampliados.

O PND concentrou esforços na venda de estatais produtivas, com a inclusão de empresas siderúrgicas, petroquímicas e de fertilizantes no Programa. Neste período, a prioridade para o ajuste fiscal traduziu-se na maciça utilização das chamadas “moedas de privatização”.

A partir de 1995, com o início do novo Governo (Presidente Fernando Henrique Cardoso), maior prioridade é conferida à privatização. O PND é apontado como um dos principais instrumentos de reforma do Estado, sendo parte integrante do Programa de Governo. Para tanto, foi criado o Conselho Nacional de Desestatização – CND, em substituição à Comissão Diretora e praticamente concluída a privatização das estatais que atuam no segmento industrial. Inicia-se uma nova fase do PND, em que os serviços

públicos são transferidos ao setor privado. A agenda incluiu os setores de eletricidade e concessões na área de transporte e telecomunicações, o que acrescentava aos objetivos do PND a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade brasileira, por meio de aumento dos investimentos a serem realizados pelos novos controladores.

Esta nova fase também caracterizou o início do processo de desestatização de empresas estaduais, a cargo dos respectivos estados, ao qual o Governo Federal dá suporte.

Com a globalização e os processos de privatização que vêm ocorrendo no mundo, em especial no Brasil, os contatos entre pessoas e empresas de diferentes países, de diferentes culturas, de diferentes civilizações tornaram-se mais comuns. As principais razões que levam as empresas a se tornarem mais importantes são:

- As fusões e aquisições entre empresas de diferentes países;
- A complexidade dos produtos e serviços;
- A presença cada vez maior de colaboradores de outras nacionalidades no seio da empresa;
- A exportação de produtos e serviços.

O diferencial no pensar, agir e fazer negócios é que possibilita as empresas a chegarem a tais razões.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está constituído dos seguintes capítulos:

No presente capítulo apresenta-se a Introdução, os Objetivos Geral e Específico, a Relevância do Estudo, a Estrutura da Dissertação.

No capítulo dois busca-se fazer uma Revisão da Literatura existente, pesquisando sobre autores que enfatizam a Globalização, Cultura Organizacional e Gestão Intercultural.

No capítulo três o Material e Métodos – Metodologia e Participantes do Estudo usada para o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se os Resultados e as Discussões da pesquisa enfatizando o Histórico e Perfil da Light, o Panorama Geral do Setor de Energia Elétrica Pós-Privatização, a Light antes da privatização e após a privatização.

No quinto capítulo tem-se as Considerações Finais e as Sugestões onde procura-se interpretar a pesquisa de campo relacionando com o conteúdo teórico e material institucional com o oferecido em sua Política de RH.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A Globalização

O que é globalização?

Para Dupas (apud Barros, 2001), foram intensos os fenômenos socioeconômicos relacionados ao processo de internacionalização da economia mundial que afetaram a condição de competição do Brasil no mercado internacional. A forma de organização de atividade produtiva foi radicalmente alterada para além da busca de mercados globais.

A revolução tecnológica atingiu igualmente o mercado financeiro mundial e cada mercado passou a funcionar em linha com todos os outros, em tempo real. Isso permitiu a mobilidade de capital requerida pelo movimento de globalização da produção. Essas modificações radicais atingiram o modo de vida de boa parte dos cidadãos, alterando seu comportamento, seus empregos, suas atividades rotineiras de trabalho e seu relacionamento. As empresas controladas por capital local ou grupos internacionais com operações em cada país, por sua vez, passaram a rever toda sua estratégia, com base nos novos paradigmas de competição. A abertura geral dos mercados iniciada nos anos 80, por seu turno, veio transformar o conceito de internacionalização. Qualquer operação, por mais restrita que fosse a um mercado nacional, passou a ter, como competidores, concorrentes internacionais em busca de ampliação de *market share* global.

Toma-se plausível afirmarmos que o capitalismo atual é alimentado pela força de suas contradições. De um lado, a enorme escala de investimento necessários à liderança tecnológica de produtos e processos – e a necessidade de *networks* e mídias globais – continuarão forçando o processo de concentração, que habilitarão como líderes das principais cadeias de produção apenas um conjunto restrito de algumas centenas de empresas gigantes mundiais. Essas corporações decidirão basicamente o que, como, quando, quanto e onde produzir os bens e os serviços (marcas e redes globais) utilizados pela sociedade contemporânea. Ao mesmo tempo, estarão competindo por redução de preços e aumento da qualidade, em um jogo feroz por *market share* e acumulação.

Enquanto essa disputa continuar gerando lucros e expansão, parte da atual dinâmica do capitalismo estará preservada.

Observa-se uma contradição que alimenta o capitalismo contemporâneo: a dialética “exclusão versus inclusão”. Apesar do desemprego estrutural crescente, que nada mais é que a incapacidade progressiva de geração de empregos formais em quantidade ou qualidade adequadas, o capitalismo atual mantém sua dinâmica, uma vez que a queda do preço dos produtos globais incorpora continuamente mercados que estavam à margem do consumo por falta de renda. Não é à toa que alguns dos maiores crescimentos de várias empresas globais de bens de consumo têm sido registrados nos países periféricos da Ásia e da América Latina, nos quais se concentram grande parte do mercado dos mais pobres.

O mundo tem assistido, a um violento processo de fusões e incorporações motivado pela nova lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de mercados cada vez mais globais.

A partir da globalização, a mudança do perfil internacional introduziu uma variável nova na discussão da eficiência econômica. A necessidade de escalas crescentes, principalmente em função dos investimentos tecnológicos, exigiu concentração progressiva e redução do número de atores dinâmicos em cada setor. A regra atual do capitalismo contemporâneo é a de poucos grandes grupos por setor, operando em nível global e buscando a diminuição dos custos de seus fatores de produção. Encontram-se, é claro, algumas tentativas de proteção, acordos e regras de preços e regras de divisão de mercados, mas o predominante entre os grupos é a luta por mercados abertos e competição enérgica.

Dupas (apud Barros, 2001), afirma que no início do Século XXI, Peter Dicken procurou definir as características predominantes das corporações globais, a partir de seu comportamento típico nos anos 80. Ele destacava três delas: a competência em controlar sua atividade simultaneamente em vários locais do planeta; a capacidade de tirar vantagens dos diferentes fatores de produção entre países (neles incluídas as políticas governamentais)

e a flexibilidade geográfica, ou seja, a habilidade de deslocar seus recursos e operações em escala global.

Para a Folha do Estado de São Paulo (1997), a explicação mais didática encontra-se no teorema do economista Eduardo Gianetti da Fonseca: “ O fenômeno da globalização resulta da conjunção de três forças poderosas: 1) a terceira revolução tecnológica (tecnologia ligada à busca, processamento, difusão e transmissão de informações; inteligência artificial; engenharia genética); 2) a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados (como o Mercosul, a União Européia e o Nafta) e 3) a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros, em escala planetária”.

Segundo Ianni (1996), o globo não é mais exclusivamente um conglomerado de nações, sociedades nacionais, estados-nações, em suas relações de interdependência, dependência, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo.

A civilização ocidental passou a ditar nos quatro cantos do mundo, a idéia de modernização que passou a ser o emblema do desenvolvimento, crescimento, evolução ou progresso. As mais diversas formas de sociedade, compreendendo tribos e nações, culturas e civilizações, passaram a ser influenciadas ou desafiadas pelos padrões e valores sócio-culturais característicos da ocidentalidade, principalmente sob suas formas européia e norte-americana. As noções de metrópole e colônia, império e imperialismo, interdependência e dependência, entre outras, expressam também o vaivém do processo histórico-social de ocidentalização ou modernização do mundo. As noções de país desenvolvido e subdesenvolvido, industrial e agrário, central e periférico, do Primeiro, Segundo e Terceiro Mundos, do norte e do sul, moderno ou arcaico, essas e as demais noções que povoam e continuam a povoar o imaginário mundial no Século XX, já nos primórdios do XXI, trazem consigo a idéia de modernização do mundo.

Para Strazzacappa e Montanari (1998) as empresas transnacionais são as maiores responsáveis pela globalização da produção. Antes do processo de globalização, quando

uma empresa estrangeira instalava uma filial no Brasil (comumente chamada de *branch*), era obrigada a seguir as instruções de sua matriz e fabricar produtos que obedeciam rigorosamente aos padrões por ela adotados. Hoje, cada ramo de uma empresa estrangeira faz pesquisas para determinar as necessidades de seus consumidores locais. Mais do que isto, por vezes exportam seus produtos, concorrendo com a própria matriz. Por conta disso, certas filiais chegam ao ponto de entrar em choque com suas matrizes.

As empresas transnacionais são empresas multinacionais que se expandiram pelo mundo e, para que seus produtos fossem aceitos nos mercados dos países em que se instalavam, tinham de passar por tantas modificações que perdiam sua identidade de origem. A modernização do mundo implica a difusão e sedimentação dos padrões e valores sócio-culturais predominantes na Europa Ocidental e nos Estados Unidos.

Na atualidade, mundializam-se as instituições mais típicas e sedimentadas das sociedades capitalistas dominantes. Os princípios envolvidos no mercado e no contrato generalizam-se, tornando-se padrões para os mais diversos povos, as mais diversas formas de organização social da vida e do trabalho, independentemente das culturas e civilizações.

Para Giddens (1991) modernidade como primeira aproximação refere-se a estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que interiormente se tornaram, mais ou menos mundiais em sua influência.

Hoje, no final do Século XX e início do XXI, muita gente argumenta que estamos no limiar de uma nova era, na qual as ciências sociais devem responder e que está nos levando para além da própria modernidade. Uma estonteante variedade de termos tem sido sugerida para esta transição, alguns dos quais se referem positivamente à emergência de um novo tipo de sistema social, mas cuja maioria sugere que, mais que um estado de coisas precedente, está chegando a um encerramento.

Outrossim, a globalização implica uma nova reformulação das relações entre o estado e o mercado. O Estado abandona uma série de funções que tinha assumido desde a

década de 1930 e se reorganiza para lidar com a economia globalizada. Observa-se que as empresas públicas são privatizadas e as taxas alfandegárias são reduzidas ou, em certos casos, abolidas. As políticas econômicas nacionais são coordenadas em escala internacional, em consequência, a noção de soberania é submetida a mais uma revisão. Essa revisão não se confunde com a sua supressão ou com o “desfalecimento” do Estado-Nação, que se apresenta como a única instância capaz de conduzir o próprio processo de globalização. Assim, o Estado reforça a sua capacidade de operar como intermediário entre as forças externas e a sociedade nacional.

### **A União Européia**

O crescimento das políticas de blocos tem efeitos importantes e diversificados sobre as decisões estratégicas das empresas transnacionais, no que se refere à formação de suas cadeias globais e sobre suas políticas de investimento direto.

O mais antigo dos blocos regionais nasceu no ambiente bipolar da Guerra Fria, que a estruturou internamente. Essa estrutura herdada de um sistema internacional que desapareceu encontra-se atualmente em crise.

O Tratado de Roma de 1957 criou a comunidade Européia (CE), ampliando o alcance da Comunidade do Carvão e do Aço, que tinha sido estabelecida cinco anos antes. Na base desse primeiro acordo europeu estava a reaproximação entre a França e a Alemanha – que era, então, a Alemanha Ocidental – promovida pela bipartição do Velho Continente em esferas geopolíticas antagônicas. Franceses e alemães enterravam séculos de desconfianças de guerra. Dessa forma iniciaram os alicerces para a cooperação política por meio de um tratado econômico.

### **Nafta e Mercosul**

O Nafta surgiu como fruto das políticas comerciais dos Estados Unidos para o pós-Guerra Fria. Ele foi constituído em duas etapas: na primeira, os Estados Unidos firmaram



um acordo bilateral de livre comércio com o Canadá; na segunda, em 1994, o México foi incorporado ao bloco.

A estratégia do Nafta representava uma cartada americana para a eventualidade de fracasso das negociações comerciais multilaterais do GATT. Nesse caso, o Nafta está projetado para constituir a pedra inicial de uma imensa zona de livre comércio das Américas. O alvo visado era a União Européia que, liderada pela França, travava as negociações sobre o comércio de produtos agroindustriais.

O Mercosul, instituído pelo Tratado de Assunção de 1991, surgiu também a partir de motivações políticas: tratava-se de romper o padrão de rivalidade histórica entre o Brasil e a Argentina. Além disso, ele representava uma estratégia dos governos de Brasília e Buenos Aires para promover a abertura das economias de ambos os países, expondo-os à concorrência externa e atraindo investimento internacionais.

Mas, na ótica da política externa brasileira, o Mercosul constitui também uma resposta às iniciativas comerciais americanas e ao projeto de uma zona hemisférica de livre comércio negociada nos termos de Washington. A estratégia brasileira consiste em consolidar o bloco do Cone Sul e, em seguida, estabelecer uma área de livre comércio sul-americana. Essas iniciativas formariam o alicerce para as negociações futuras da zona hemisférica proposta pelos Estados Unidos. Os acordos de livre comércio firmados pelo Mercosul com o Chile, a Bolívia e o Peru e a abertura de negociações para a cooperação entre o Mercosul e a União Européia inscrevem-se nessas estratégias.

O Nafta e, em outra escala, o Mercosul, estruturam blocos econômicos nos dois extremos latitudinais do continente americano.

### **A Bacia do Pacífico**

A expressão Bacia do Pacífico associou-se à noção de um bloco econômico na década de 1970, quando os chamados Dragões Asiáticos – Hong Kong, Cingapura, Taiwan

e Coréia do Sul – empreenderam a sua acelerada arrancada industrial. Em parte, essa arrancada foi impulsionada por investimentos japoneses diretos, deslocados do arquipélago pelo aumento dos custos de produção associado aos choques de preços do petróleo e à elevação dos salários internos.

Uma década depois, outros dragões despontavam: Tailândia, Malásia e Indonésia. Mais uma vez, os capitais industriais japoneses desempenharam o papel de alavancagem. Em meados da década de 1980, o Iene conhecia um movimento de valorização diante do Dólar, puxando para cima os custos de produção no interior do Japão e favorecendo os investimentos no exterior.

A modernização da economia industrial da China Popular – empurrada pela política de abertura conduzida a partir da cúpula do Partido Comunista – é um componente fundamental do chamado “milagre asiático”.

Segundo Yunes (1998) a globalização das economias mediante a tecnologia da informação, entre outros, está produzindo mudança de grande significado no comportamento do mercado externo às organizações e, conseqüentemente, no modo de gerenciá-las. As organizações que lutam pela sobrevivência têm que, obrigatoriamente, voltar-se 24 horas por dia para essas mudanças que surgem no cotidiano de suas atividades empresarias.

A globalização cultural é tomada como ideologia fundamental de um plano de instrução de formação que tomará conta do planeta e que resultará na configuração de um mundo integrado e organizado no modelo de um gigantesco Estado-Nação.

Essa visão é uma polêmica internacionalmente. O mundo se transforma por meio do desenvolvimento da informática, da robótica, das comunicações por satélite, da Internet e de modernos meios de transporte. O clima de euforia flui de forma semelhante ao do século XIX, com as maravilhas inventadas nessa época. É natural que nesse mundo transformado pela internacionalização, aflore a empolgação da comunidade integrada.

Uma das características importantes da cultura global é a maior visibilidade de manifestações étnicas, regionalistas, vindas de sociedades excluídas.

Surgem as “Terceiras Culturas”, que são um conjunto de práticas, conhecimentos, convenções e estilos de vida que se desenvolvem de modo a se tornar cada vez mais independentes dos Estados-Nação. Formam-se em diversas áreas e colocam em conflito idéias em que as vítimas periféricas têm apenas duas alternativas: deixar-se subjugar ou erguer forças para evitar sua incorporação à modernidade ocidental.

Uma empresa globalizada seria aquela que opera seguindo uma lógica operacional mundial, cujo objetivo é o de maximizar benefícios e minimizar custos, não importando onde se localiza a base de produção, e obedecer a uma estratégia de marketing única. Portanto, o mercado de uma empresa Transnacional restringe-se a determinadas regras, ao passo que o mercado de uma multinacional abarca o mundo inteiro.

Uma característica essencial da empresa multinacional é a facilidade para identificar locais onde existam as condições mais atraentes para suas operações. Fica mais fácil tomar conhecimento sobre as condições de trabalho em um determinado país e compará-las com a situação em outras partes do mundo. Com os serviços de informação, o aumento nas taxas de juros de um país (que tende a encarecer os custos de produção e a favorecer as aplicações financeiras) chega ao conhecimento dos investidores e empresários de forma imediata. Somada à crescente desregulamentação não só dos mercados financeiros, mas também em outras áreas, inclusive no que se refere à legislação trabalhista, ficou praticamente liberada a movimentação de capital, trabalho e bens entre os países. Qualquer tendência de elevação dos custos de produção em um determinado país pode levar as empresas a trocá-lo por outro onde seja mais barata a fabricação.

No circuito das chamadas empresas transnacionais, o investimento em fábrica deixou de ser privilegiado. A prioridade passou a ser de investir em marcas. Muitas vezes, a empresa global compra uma campanha local apenas para ganhar uma fatia do mercado, por

causa da marca. O crescimento do número dessas companhias e dos negócios por elas realizados é apontado como uma das razões para a expansão do comércio internacional.

O processo de expansão das empresas multinacionais também provoca polêmica por causa das condições de trabalho nas fábricas desses grupos instaladas, em países que não se destacam pelo respeito aos direitos dos trabalhadores. Muitas vezes é o próprio consumidor, no papel de trabalhador, que sofre com a política das empresas transnacionais de fechar uma determinada fábrica ou de promover demissões, alegando a necessidade de reduzir seus custos para aumentar a produtividade. Ano a ano, o fosso que separa os incluídos dos excluídos vem aumentando: os ricos ficam cada vez mais ricos, e os pobres, mais pobres. Em 34 anos a participação dos excluídos na economia global diminuiu em 1,2%. São várias as causas, desde as barreiras alfandegárias punitivas às exportações dos países subdesenvolvidos às leis de proteção de patente que dificultam o acesso das nações pobres a novas tecnológicas.

O comércio mundial cresceu 12 vezes, no pós-guerra. Mas foi também o vilão que mais acentuou as desigualdades entre os países ricos e pobres no processo de globalização. Com 10% da população do planeta, os países mais pobres detêm apenas 0,3% do comércio mundial. Para o conjunto de países em desenvolvimento, a globalização impôs perdas comerciais segundo à folha.

O fantasma que ronda a economia globalizada dos países mais ricos é o desemprego. O impacto da revolução tecnológica nas comunicações e na economia ocasiona a perda de empregos no Primeiro Mundo, que é a contra-partida da criação de postos de trabalho nos países em desenvolvimento. Isso atribui-se ao fato das nações emergentes estarem avançando na educação de seus habitantes e terem o custo de produção menores. Existem propostas que sugerem que os governos adotem critérios mais seletivos na hora de abrir as fronteiras à competição internacional, invistam na educação da população mais pobre e fomentem as pequenas empresas. Recomendam, ainda, que formem blocos econômicos regionais para aumentarem o comércio, facilitando o fluxo financeiro e melhorando os meios de transporte. Destaca-se uma proposta de um mecanismo para

controle e vigilância com mais agilidade da liquidez internacional, mudanças nas regras do comércio mundial em benefício dos países pobres e uma associação de empresas internacionais para fomentar a redução da pobreza.

Acabaram-se os controles sobre movimentação de capital, ao mesmo tempo em que mudou a face do mercado financeiro. A hegemonia dos bancos, como geradores de empréstimos, acabou. Subiu o mercado de títulos, emitidos por instituições financeiras e empresas, como os títulos comprados por diversos investidores ao redor do mundo, especialmente por meio de fundos de pensão e fundos de investimento, que tiveram um crescimento vertiginoso.

O Estado vem se enfraquecendo diante do sistema financeiro globalizado. Vive uma época ideologicamente confusa com o fim da crença de um sistema único e infalível. O capitalismo, cresce no mundo com a queda do Muro de Berlim e o mercado torna-se mais instável.

Sob os efeitos da globalização, um vírus inoculado na Bolsa de Hong Kong espalhou-se pelo mundo em outubro/97. No Brasil dobrou-se as taxas de juros – recurso para tentar atrair os capitais especulativos que batiam em retirada – causando alta dos crediários. A crise começou em Hong Kong e invadiu o lar de cada brasileiro.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), a globalização pode render enormes benefícios. A multinacionalização e a globalização são acompanhadas por diferenças de nacionalidade e cultura que produzem efeitos importantes sobre o comportamento micro, meso e macroorganizacionais. Essas diferenças complicam o trabalho dos gerentes contemporâneos, porque exigem que as práticas de administração desenvolvidas em uma região cultural sejam modificadas para uso em outras culturas nacionais. Por essa razão, os gerentes de hoje precisam considerar seriamente as diferenças internacionais, caso pretendam competir e alcançar sucesso nos mercados globais.

Quer as comparações sejam no âmbito de uma única cultura nacional ou entre culturais diferentes, não é possível encontrar nem mesmo duas organizações exatamente iguais. Nem duas pessoas no mundo possuem as mesmas crenças e valores. As mais importantes diferenças interculturais são captadas por cinco dimensões: segundo Trompenaars (1997) aversão à incerteza, masculinidade-feminilidade, individualismo-coletivismo, distância do poder e orientação de curto ou longo prazo. Em conjunto, as cinco dimensões ajudam a compreender porque as pessoas de uma determinada cultura nacional se comportam de determinada maneira, o que ajudará aos gerentes a compreenderem e se adaptar em práticas conhecidas para serem utilizadas em culturas estranhas.

As economias nacionais abertas e estáveis podem beneficiar-se passivamente das vantagens comparativas ou desenvolvê-las ativamente. É preciso lembrar, no entanto, que os fatores de vantagens nas antigas divisões internacionais do trabalho estão perdendo rapidamente a importância. Hoje, os países em desenvolvimento têm duas possibilidades: ou desenvolvem vantagens competitivas dinâmicas ou aceitam a estagnação econômica. Isso significa a incorporação de novas tecnologias nas áreas do agronegócio, do setor extrativo, da indústria de transformação e de serviços, e o aperfeiçoamento de técnicas de gestão e criação de *networks* internacionais com a utilização de parcerias globais.

É evidente que nem os países centrais e fortemente industrializados podem adotar uma estratégia para desenvolver empresas internacionalmente competitivas para todas as áreas. A opção é oferecer vantagens comparativas dinâmicas para alguns setores-chave que levam em conta fatores específicos de cada país. A questão mais difícil costuma ser a procura de segmentos com elevado potencial de crescimento, a partir do qual vantagens competitivas já existentes possam abrir “janelas de oportunidades”, alavancadas por políticas específicas. É preciso, uma vez identificadas as janelas, assegurar com rapidez os pré-requisitos necessários para que os empresários consigam mantê-las abertas com sucesso.

Verificam-se que as mudanças mais nítidas da economia brasileira são: redução do papel do Estado e do capital nacional; intensa seleção natural do quadro de seus

sobreviventes; a intensificação de entrada de grandes empresas transnacionais que nem sempre elaboram objetivos empresariais que permitirão ou favorecerão o crescimento econômico do país hospedeiro e /ou a estabilidade monetária. Neste contexto, pode surgir conflitos de interesses relacionados às regras de regulação para privatizações, políticas tarifárias, disputa por patentes, aspectos ambientais e várias questões que possam envolver conceitos de soberania nacional.

Um aspecto fundamental em relação ao futuro da atividade produtiva local é a taxa de juros e, em decorrência, o custo de capital. As empresas globais manterão seu interesse crescente por operações locais, à medida que conseguirem viabilizar condições competitivas para a produção de bens finais ou adequada adição de valor para fragmentos de sua cadeia produtiva.

Em muitos países, como o Brasil, os governos decidiram privatizar setores importantes da economia estatal, como o da energia elétrica. Inverteu-se a tendência histórica. Passou-se do crescimento do Estado empresário ao desengajamento empresarial do estado. Definiu-se um Programa Nacional de Desestatização, o PND.

Para Rossetti (apud Barros, 2001), a intensificação do movimento de fusões e aquisições no Brasil durante a década de 90 e as perspectivas de sua continuidade nos próximos anos estão intimamente associadas às mudanças da orientação estratégica da economia nacional ocorridas no mesmo período.

Durante as quatro décadas precedentes, do pós-guerra ao final dos anos 80, excetuando-se a abertura industrialista do período 1956-1960, a estratégia do governo brasileiro fundamentou-se em princípios nacionalistas, em propósitos protecionistas, em reservas de mercado, em estatização e em concessão de incentivos fortemente subsidiados para a expansão do setor produtivo privado. A esses traços dominantes somava-se a preferência por exígyeis na estrutura de capitalização, especialmente os de origem externa.

## 2.2. A Cultura Organizacional

Mas o que seria cultura? Definir cultura sem dúvida é um grande desafio, pois como destaca Schein, a cultura não se revela facilmente. Também muitos dos estudiosos não sabem exatamente o que estão procurando. Entretanto como estamos focando organização, falaremos com um enfoque antropológico.

“O antropólogo organizacional procura agir ora como observado ora como observador participativo, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada. [...] Na perspectiva da antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social.” (Fleury e Fischer, 1996, p.17).

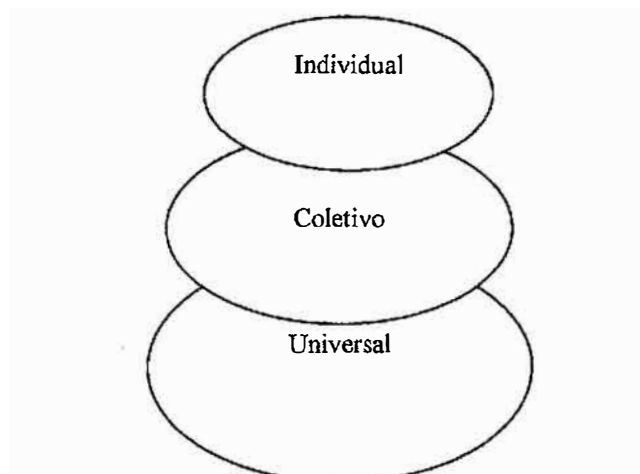
Sendo assim, a cultura tem como função a de ser “planta baixa” da atividade humana, “determinando as coordenadas da ação social e da atividade produtiva, especificando os comportamentos humanos”. (McCracken,1993,p24). Em outras palavras, pode ser pensada como maneira que percebemos e significamos nossas experiências. Estas são inteiramente moldadas e construídas pelas crenças e suposições da cultura a que pertencemos. Isso porque a cultura em que vivemos possui como funções a de ser “lente”, através da qual todos os fenômenos são vistos, determinando como serão assimilados e apreendidos. Em outras palavras, “a cultura constitui o mundo através do ato de lhe dar significado”(ibid., p.24). Esses significados nascem de categorias culturais, que são coordenadas de significados. Permitem as distinções básicas que dividem o mundo dos fenômenos. Desta forma, pode-se observar maneiras diferentes de especificar categorias culturais de tempo, por exemplo. Criam o tempo do prazer e do trabalho, como o tempo do sagrado e do profano. As categorias culturais mais comuns são as dos tempos, natureza e pessoas. Essas categorias possibilitam às culturas estabelecerem suas próprias visões de mundo e, assim, compreenderem as regras consideradas adequadas e apropriadas ao seu contexto.

Segundo Barros e Rodrigues (2001), uma das formas de ler a programação mental do ser humano nos é dada por Hofstede (1984). Ele argumenta que, do ponto de vista



sociológico, existem fenômenos individuais ou únicos e alguns compartilhados com outros. Nesse sentido, podem ser distinguidos três níveis diferentes, representados na Figura 1.

Todas as pessoas têm parte de sua programação mental como completamente única e diferenciadora. Não existem duas pessoas com programação mental idêntica, ainda que filhas dos mesmos pais ou irmãs gêmeas univitelinas que crescem e são criadas no mesmo ambiente. Esse é o nível da personalidade em que cada pessoa demonstra suas características individuais.



**Figura 1:** Níveis da programação mental dos indivíduos

**Fonte:** Adaptada de Hofstede (apud Barros, 1984)

O nível coletivo está relacionado às experiências e ao processo de aprendizagem compartilhado, que ocorre de forma contínua e faz com que tenhamos ao longo da vida cada vez mais processos armazenados. Aqueles que crescem e vivem por meio do mesmo processo de aprendizagem compartilham de uma programação mental idêntica, típica e específica daquele grupo. É nesse nível que se consegue diferenciar o jeito americano de enxergar o mundo, a forma japonesa de agir e o estilo brasileiro de ser. Esse nível então é identificado como comum a alguns que vivem num mesmo “espaço”, mas diferente de outros que, apesar de terem a estrutura genética idêntica, não apresentam as mesmas características.

O terceiro nível, chamado de universal, está relacionado às características genéticas do ser humano, seu lado biológico, que inclui um amplo leque de ações, como rir, comer,

autodefender-se e outros comportamentos presentes não apenas na raça humana. Todavia, como exemplo, podemos citar que os grupos de pessoas diferem quanto à forma do “rir”; essa diferença e seu significado têm seu esteio na programação coletiva.

A cultura está basicamente inserida no espaço denominado programação mental coletiva, no qual normas e valores são compartilhados por determinado grupo. Essa aprendizagem começa ainda cedo na vida, muitas vezes passando a ser encarada como fenômeno “natural” e não aprendido. Por essa razão, é comum não conseguirmos identificar alguns comportamentos como pertencentes a uma categoria cultural. Essa consciência emerge mais facilmente e quando a pessoa é exposta a uma vivência internacional e, baseada no outro, consegue enxergar melhor a si mesma.

A palavra cultura, que em português tem inúmeros significados, vem do latim. A expressão “ele não tem cultura”, muitas vezes usada em português para referir-se a boas maneiras, não encontra ressonância no conceito de cultura aqui utilizado, pois não é possível não ter cultura ou ela ser boa ou ruim por si.

A Cultura de uma organização é algo tão forte e relevante que por vezes pode beirar à irracionalidade. Devemos entender e nos situar com relação ao conceito de Cultura Organizacional, que pode ser visto como sendo um conjunto de valores que são desenvolvidos e reforçados com o decorrer do tempo, fazendo com que estes se sedimentem como sendo válidos para se lidar com algum tipo de conflito que possa vir a ameaçar a ordem vigente da organização.

A Cultura Organizacional é fortalecida também com a questão do orgulho que as pessoas têm de pertencer a uma determinada empresa que é reforçado quando os dirigentes enaltecem o papel que a empresa exerce na sociedade fazendo com que os membros se sintam importantes por trabalharem lá. Não se pode deixar de falar com relação aos círculos que são formados dentro e fora das organizações. Eles ocorrem devido aos valores que os indivíduos têm e são reforçados diariamente, evidenciando-se na linguagem e em termos técnicos que na maioria das vezes são utilizados orgulhosamente para denotarem seu

conhecimento e conseqüente ignorância dos alheios à organização com relação ao seu trabalho, fechando-se seu próprio círculo.

Há também a questão dos interesses políticos na formação dos círculos sociais que são denotados através dos sindicatos e entidades de classe que defendem seus próprios interesses mesmo em detrimento dos alheios. É o “jogo do poder”.

Para Schein, o conceito de cultura organizacional apresentado (apud Fleury e Fischer (1996)) “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”

Em seu livro Fleury e Fischer (1996) dizem que a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, segundo Schein:

- Nível de artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise, segundo Schein , é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a

razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;

- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. A medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

Do ponto de vista de Schein, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. O que se observa freqüentemente é que os grupos com *back ground* ocupacional semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato.

Ele atribui, no entanto, a maior importância, ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais; os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Segundo Fleury e Fischer (1996), Schein advoga a adoção da postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais. Em suas palavras: “Os meus dados foram sempre obtidos a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica. Eu somente fui observador participante nas organizações a que pertencia; porém, como consultor passei longos períodos em organizações clientes. Eu creio que a perspectiva clínica prevê um contraposto útil para a

perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se aprender coisas sobre a organização.”

As décadas que se seguiram à Segunda Grande Guerra foram um período de significativas mudanças nos modelos de gerenciamento. A herança deixada por Taylor em relação ao modelo clássico de administração perdurou durante décadas dentro das organizações. Os gerentes baseados no modelo Taylorista de administrar, consideravam os subordinados como peça a mais no fator de produção. No intuito de tornar as pessoas confiáveis e eficientes como as máquinas, cada tarefa realizada era rigidamente analisada e cronometrada visando a maior eficiência. Nesse contexto, foram criados sistemas, procedimentos e diretrizes que garantissem que todos os trabalhadores estivessem em conformidade com a política da empresa. A meta era tornar as atividades dos gerentes médios e dos trabalhadores mais previsíveis e conseqüentemente mais controláveis. Porém os sistemas que garantiriam o controle e a conformidade também inibiam a criatividade e a iniciativa. A cultura organizacional estimulava a passividade, disciplina e obediência cega.

As décadas de 70 e 80 representaram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No interno das organizações, novas formas de trabalho foram implementadas a partir de uma maior flexibilidade dos processos, mercados, produtos e padrões de consumo. O gerente passou a ter um papel diferente daquele dos sistemas de controle de modelo Taylorista/Fordista. O novo paradigma industrial trouxe exigências de uma competência baseada no conhecimento.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Todos os elementos superficiais da cultura organizacional serão importante dentro da Organização, onde os gerentes deverão atinar para um melhor gerenciamento.

A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais.. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.

Para os autores existem determinados elementos superficiais da cultura organizacional conforme o exposto no Quadro 1:

**Quadro 1: Elementos Superficiais da Cultura Organizacional**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck, (1999: p.368).

Para Robbins (2000), a cultura organizacional é o sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização distinguindo-a das outras. Ela representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização.

Para ele existe a cultura organizacional e cultura nacional, que não são a mesma coisa. A primeira está voltada especificamente para a organização. A Segunda diz respeito a similaridades e diferenças entre os países.

Como se comparam esses dois conceitos em termos de forças? Mais especificamente, como a cultura nacional sobrepuja a cultura de uma organização? Uma instalação da IBM na Alemanha, por exemplo, tende a refletir mais a cultura étnica alemã ou a cultura empresarial da IBM?

As pesquisas sugerem que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os funcionários que a cultura de sua organização. Funcionários alemães em uma unidade da IBM em Munique, portanto, serão mais influenciados pela cultura alemã que pela cultura da IBM. Isso significa que, por mais influência que a cultura organizacional tenha na conformação das práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante.

A conclusão anterior precisa ser qualificada para refletir a auto-seleção que se processa no estágio da contratação. A IBM, por exemplo, pode estar menos preocupada em contratar o “Italiano típico” para suas operações italianas que em contratar um italiano que se adapte ao modo de operar da IBM. Os italianos, que possuem uma grande necessidade de autonomia, tendem mais a ir para a Olivetti que para a IBM. Por quê? Porque a cultura organizacional da Olivetti é informal e sem estruturação. Ela permite liberdade consideravelmente maior para os funcionários que a IBM. De fato, a Olivetti procura contratar indivíduos que sejam impacientes, audaciosos e inovadores – qualidades em candidatos aos cargos que as operações italianas da IBM deliberadamente procuram excluir nos novos contratados.

Para Barros e Rodrigues (2001), muito mais do que considerar cultura como um problema a ser resolvido ela deve ser encarada como potencial fonte de vantagem competitiva. Vantagem ou desvantagem, dependendo da forma como os gestores a encaram e a gerem. É preciso considerar ainda que a cultura está impregnada nos arranjos institucionais, de forma absolutamente natural. A maneira de lidar com um traço cultural e

de transformá-lo em vantagem ou desvantagem competitiva pode construir de forma diferente o futuro das organizações e instituições.

Para Barros (2001), a grande questão que se coloca para as empresas que passam pelo processo de Fusão e Aquisição é a seguinte: o que fazer para diminuir o sofrimento desse processo? Ou, ainda: o que fazer para que as diferenças culturais sejam fonte de enriquecimento para as organizações, contribuindo para agregar valor ao negócio, e não de dificuldades para o processo?

O primeiro passo para uma melhor gestão dos processos de fusões e aquisições é a preparação dos “donos”- sejam os da empresa “compradora” ou os da empresa “vendedora”.

É preciso unir forças e sensibilizar ambas as partes para obter-se a dinâmica necessária ao processo, incluindo todos seus estágios e desafios naturais. Não é possível imaginar que sentimentos não existirão e que não haja, muitas vezes, diferenças de performance entre as duas companhias envolvidas na operação. Com o aumento da consciência do processo por parte delas, porém, é possível compreender melhor algumas ações ou reações próprias da outra parte, o que, com certeza, possibilita o melhor gerenciamento da situação.

Essa consciência pode ser ampliada por diferentes meios ou pela combinação de vários deles. Muitas organizações distribuem para seus funcionários artigos e livros que tratam da temática assim como convidam executivos de outras empresas ou especialistas para realizarem conferências ou seminários. Nesse eventos, procura-se discutir a situação como um todo e as diferentes percepções e expectativas dos envolvidos.

É necessário identificar qual o grau de aculturação será o do processo em questão, uma vez que ela pode ocorrer em três diferentes níveis.

- O primeiro nível é a **assimilação cultural** – no qual uma empresa claramente absorve a outra. Essa pode ser, em alguns casos, uma combinação produtiva. É fundamental,



entretanto, que as empresas tenham clareza sobre o processo pelo qual irão passar, compreendam suas diferentes facetas e desenvolvam um acordo mínimo em torno dele.

- O **segundo nível**, denominado de **mescla cultural**, os parceiros mesclam sua cultura de forma equilibrada. Quando as condições da governança corporativa forem um elemento favorável ao equilíbrio cultural e as cúpulas das empresas decidirem por esse nível de integração, algumas questões devem ser consideradas.
- O **terceiro nível** é o da **pluralidade cultural**, no qual as diferentes culturas passam a coexistir. Novamente, não existe aqui uma situação melhor ou pior. Atuar no mundo dos negócios e com o management significa ter competência para lidar com ambigüidades e gerenciar paradoxos. A ambigüidade pode ser entendida pela necessidade de se analisar criticamente a situação de cada operação e de se conhecer suficientemente as condições para se encontrar a melhor resposta para determinada situação.

O choque das culturas é potencialmente muito maior quando se trata de empresas de diferentes nacionalidades, uma vez que as organizações herdaram a cultura do país onde estão instaladas. As diferenças de língua e costumes e as práticas de gestão – mesmo que os sistemas sejam universais – aumentam o nível de complexidade da operação.

A implantação de um novo modelo gerencial, como é o caso da privatização, deve ser apreciada como um problema de mudanças substanciais. Os gerentes precisam não apenas aprender novos métodos, mas redefinirem-se atendendo aos novos princípios. Isto implica mudanças culturais e comportamentais profundas.

Para Morgan ( 1996 ), “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura”. A identificação dos traços culturais mais importantes é imprescindível para o sucesso das mudanças organizacionais. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

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

### **2.3 Gestão Intercultural**

Observa-se, atualmente, os meios de comunicação anunciando que a maioria dos gerentes é como engrenagens de máquinas obsoletas. Os dirigentes, em especial os de empresas de culturas estrangeiras, têm a sensação que o melhor é substituí-los, ou melhor, trocá-los, mas ficam sem saber por quem. Qual o perfil gerencial adequado? Essa pergunta parece não ter uma única resposta.

As estruturas gerenciais, assim como os processos de trabalho de grande parte das empresas multinacionais há muitos já vêm apontadas suas ineficiências. Os processos precisam passar por mudanças radicais e as estruturas gerenciais precisam se adaptar as culturas das empresas de acolhimento. Os dirigentes estrangeiros estão começando a perceber que nem sempre o que é adequado e certo para seu país será para o país de suas subsidiárias. Suas funções gerenciais precisam dramaticamente ser redesenhadas para que possam atender às necessidades dos cidadãos e acompanhar as demandas sócio-político-econômicas locais.

Parece estar processando no mundo globalizado uma mudança que envolve a reavaliação de premissas culturais profundas. Os gerentes internacionais vêm enfrentando cada vez mais novos desafios na gestão de pessoas e uma grande dor de cabeça: as diferenças culturais?

A parábola abaixo serve com metáfora para compreendermos o contexto competitivo que vivemos:

Conta-se a seguinte história: dois executivos caminhavam na selva quando se depararam subitamente com um tigre furioso. O executivo asiático abriu sua maleta e calçou um par de tênis de corrida. O executivo ocidental disse: “Você está maluco! Não pode correr mais que um tigre”. O asiático respondeu: “Não, mas posso correr mais do que você”.

O provérbio “Os últimos serão os primeiros”, doravante será substituído por: “Os últimos serão devorados”. O que importa é competir e chegar primeiro, caso contrário, bye, bye!!!!

Para não serem devorados rapidamente, os dirigentes vêm repensando o papel da cultura e de seus impactos na gestão empresarial, afim de traçar estratégias de sobrevivência. Programas de privatização, de expansão de mercado, *joint venture*, dentre outros vistos como saída, não deram certos.

Para enfrentar alguns desafios os executivos adotam sistemas de crença e valor que oferecem esperanças de sucesso e segurança no que estão fazendo. O resultado dessa combinação é que passam a executar suas atividades com atenção apenas parcial. Focam apenas o que lhes é familiar ou planejado. Mas quando as coisas não saem como previsto, muitos são tomados de medo e insegurança. Essa situação os leva a julgamento de valor, identificam estilos gerenciais bons e maus, e são levados a se identificarem com os bons. Nesse cenário se sentem temporariamente seguros, mas não por muito tempo. As forças de oposição se fazem presentes e clamam por uma visão de realidade não excludente. A cultura não pode ser alijada de sua complexidade.

Imersos nesse dilema os gerentes internacionais tentam continuamente moldar seus funcionários, segundo seus sistemas de crença e valor. Buscam a perfeição criando uma nova dinâmica e tornando a vida organizacional mais intrincada e difícil.

Quem já passou, teve a sensação de que está fora do contexto, que o trem passou e que não o pegou. Muitas vezes não conseguimos entender as premissas culturais de gestores internacionais. Até parecem que falam grego.

Entretanto, não resta nenhuma dúvida, o processo de globalização veio para ficar e com ele a necessidade das empresas se posicionarem de modo diferente para sobreviver e obter vantagens nas concorrências. Nasceram parcerias com grupos estrangeiros, as privatizações, as fusões e a conseqüente internacionalização de empresas.

Com a internacionalização as empresas entram em contato com culturas diferentes dos países de acolhimento. A relação das multinacionais assenta em um conjunto de valores, explícitos e implícitos que, como já mencionado, impõe estilo e normas de funcionamento gerenciais sem, muitas vezes, haver nenhum esforço de compreensão da realidade local e adaptação à mesma.

Entretanto, o que pode parecer simples no papel, não o é no dia-a-dia organizacional. Esbarramos em percepções, pensamentos, sentimentos e, conseqüentemente, em sistemas de interações diferenciados.

Segundo Parsons (1951) os sistemas sociais estabelecem uma íntima relação com padrões culturais, um dos maiores desafios dos executivos internacionais. Cabe lembrar que esses padrões são resultantes dos sistemas de crença e valores de uma cultura.

Nesse momento, entramos em um assunto de certo controvertido: é possível adotarmos uma maneira única para gerenciarmos com sucesso empresas de culturas distintas? Esse questionamento nos leva a outros, tais como: Podemos comparar culturas? Podemos identificar categorias ou dimensões comparáveis entre as culturas?

Vários são os teóricos, pesquisadores dentro do campo de *cross-cultural*, que afirmam ter identificado “dimensões culturais” passíveis de serem comparáveis entre países, o que de alguma forma viabilizariam as comparações entre as diversas culturas. Mas

nem todos estudiosos compartilham da idéia de que há universais culturais e fazem severas críticas, em particular alguns antropólogos que tendem a ver a cultura como um todo e não constituída de dimensões.

Os antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (*apud* Hilal, 2002) são exceções. Para eles há três pressupostos que dão sustentação para a idéia de que podemos analisar uma cultura através de dimensões.

“Existe um número limitado de problemas humanos comuns para os quais as pessoas de qualquer época devem encontrar soluções;

Embora exista variabilidade quanto às soluções de todos os problemas, essa variabilidade não é nem limitada nem randômica, mas definitivamente varia de uma determinada gama de soluções possíveis;

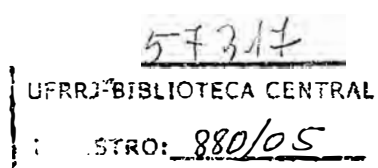
Todas as alternativas de solução existem em todas as sociedades em qualquer época, mas as preferências variam” (Hilal, 2002).

Os estudiosos que identificaram arcações culturais, como Hofstede (1980;1984), Trompenaars (1997) Maznevski (1994) dentre outros, baseiam seus estudos nos pressupostos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961). Esses teóricos tentaram medir dimensões culturais de forma quantitativa em vários países. Diante de vários teórico selecionamos um para nos aprofundar.

Trompenaars tem se dedicado a estudar o efeito da cultura na gestão organizacional a mais de 15 anos. Para ele “cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas” (Trompenaars, 1997, p. 6). O autor propõe analisar esses problemas sob três categorias principais:

- As formas de relacionamento entre as pessoas;
- As formas como uma sociedade encara a passagem do tempo;
- As relações que estabelecem com o meio ambiente

Com base nas soluções apresentadas por diferentes culturas aos problemas, o autor identifica sete dimensões fundamentais da cultura, conforme Quadro 2:



**Quadro 2:** Dimensões fundamentais da cultura

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões</b>
1. <i>Formas de relacionamento entre as pessoas</i>	Universalismo <i>versus</i> Particularismo Individualismo <i>versus</i> Coletivismo Neutro <i>versus</i> Emocional Específico <i>versus</i> Difuso Conquista <i>versus</i> Atribuições
2. <i>Passagem do Tempo</i>	Passado <i>versus</i> Futuro Linha Reta <i>versus</i> Círculo
3. <i>Atitudes para com o Ambiente</i>	Individual <i>versus</i> Grupo Exploração <i>versus</i> Preservação

Fonte: Elaboração própria baseada em Trompenaars, (1997).

## **1. Relacionamento com as Pessoas**

Refere-se à forma como as pessoas se relacionam. Indica como o comportamento das pessoas é julgado por outros.

### **1.1. Universalismo versus Particularismo**

A abordagem universalista é baseada em normas e procedimentos estabelecidos pelas multinacionais. Trompenaars (1997) a define utilizando a seguinte afirmação: “É possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério sempre se aplica” (p.9). Já nas culturas particularistas a atenção se volta para as obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas. Dá-se menos atenção para os códigos sociais abstratos. O que conta são os relacionamentos, o networks ou redes informais de relacionamento. Logo a dimensão universalista versus particularista influencia as estruturas e políticas empresariais. Assim, o universalista não se preocupa com o contexto da empresa de acolhimento, ao passo que o particularismo pondera as realidades locais e as circunstâncias específicas dessas empresas.

### **1.2. Individualismo versus Coletivismo**

Trompenaars (op.cit) explica a dimensão “individualismo versus coletivismo” afirmando que o primeiro é orientado para os objetivos próprios, em oposição ao coletivismo que é orientado para objetivos comuns de um grupo social.

“A diferença entre as sociedades individualistas e coletivistas é bem conhecida e limitamo-nos a realçar que nas primeiras a pessoa é a base e o fim de todas a atividade

social e nas segundas os interesses coletivos ou de grupo são preponderantes” (Câmara, Guerra e Rodrigues,1999, p. 41).

Verifica-se que essa dimensão influencia profundamente assuntos gerenciais, principalmente a velocidade das tomadas de decisão e sistemas de incentivos. As culturas de orientação coletivista decidem mais lentamente que as do tipo individualista, que envolve poucas pessoas

A motivação é outro aspecto impactado por essa dimensão. Os incentivos individuais e os programas de bonificação são características de sociedades individualistas, o que em sociedades universalista esses estímulos provavelmente nem seriam percebidos como motivadores.

### **1.3. Neutro versus Emocional**

“A natureza de nossas relações deve ser objetiva e imparcial ou é aceitável expressar emoção”? Com essa pergunta o autor inicia sua reflexão sobre essa dimensão. Ou seja, trata-se da dimensão que lida com as manifestações racionais e emocionais nos relacionamentos interpessoais. A comunicação verbal e as formas de comunicação não verbal são os veículos que nos permite identificar o predomínio da razão ou da emoção nas interações.

“Na América do Norte e no noroeste europeu, os relacionamentos empresariais são geralmente instrumentos para se chegar a um fim [...] a premissa é que devemos parecer com máquinas para que possamos operá-las de forma eficiente. Porém, mais para o sul e em muitas outras culturas, os negócios são questões humanas e toda a gama de emoções é considerada apropriada” (Trompenaars,1997,p. 9).

Cabe ressaltar que as culturas neutras não são necessariamente frias ou insensíveis. Elas tratam suas emoções de maneira coerente com suas convenções sociais e culturais.

### **1.4. Específicos versus Difuso**

Nessa dimensão há preocupação em analisar o espaço e atividades executadas pelos profissionais. As pessoas se envolvem em áreas ou atividades pessoais de forma separada

ou em áreas e atividades distintas ao mesmo tempo, de forma difusa.? Esse é o questionamento. Observa-se que nas culturas com orientações específicas os supervisores só atuam como tal nas empresas. Entretanto, nas culturas com orientação difusa, um presidente é sempre um presidente, em qualquer ocasião ou lugar.

Assim sendo, os países que valorizam atitudes específicas demandam instruções claras e detalhadas, e os de atitudes difusas apresentam instruções ambíguas e vagas, dando liberdade para os funcionários exercitar seu próprio julgamento.

Segundo Hilal (2002) em culturas com orientação específica “a gestão implicaria na realização de objetivos com determinados padrões e sistemas de recompensa, enquanto que nas culturas com orientação difusa, a gestão implicaria na melhoria contínua de processos como forma de melhorar a qualidade”(p.41).

### **1.5. Conquista versus Atribuição**

Todas as sociedades concedem mais status a determinados membros do que a outros, indicando que se deve ter mais atenção a essas pessoas e a suas atividades. Ou seja, algumas sociedades concedem status às pessoas com base em suas conquistas. Há outras que o status é deferência à idade, classe social, sexo, ocupação, escolaridade. O primeiro status é o conquistado e o segundo atribuído. “O status conquistado refere-se ao fazer, enquanto o status atribuído refere-se ao ser” (Trompenaars,1997,p. 93).

Na análise dessa dimensão observamos sua influência na gerência. Para o autor, um gerente pertencente a uma cultura orientada para a conquista é respeitado pelos seus conhecimentos e não pela sua antiguidade ou tempo de serviço. Desenvolvem e usam técnicas de administração por objetivos, podendo suas decisões ser questionadas no âmbito funcional. Em contrapartida, os gerentes de cultura orientada pela atribuição só vêem suas decisões questionadas por seus superiores e as técnicas de administração são menos eficazes e mais difíceis de serem implantadas.



## **2. A Passagem do Tempo**

Essa dimensão lida com a importância que as culturas atribuem ao passado, presente e futuro. Refere-se à forma de como as sociedades encaram a passagem do tempo, se o vê de forma seqüencial, uma série de eventos consecutivos, ou sincrônico, com o passado, presente e futuro inter-relacionados.

Para algumas sociedades o que as pessoas conquistaram no passado não é importante, importam-se mais com o que é capaz de vir, com o futuro. Eles acreditam que o futuro deve ser melhor que passado e o presente. A ênfase é dada aos planos futuros. Não obstante, em outras sociedades as pessoas valorizam os feitos passados mais do que os do presente. A forma de como pensamos o tempo tem conseqüências diretas nas atividades empresariais.

“As empresas são estruturadas de acordo com a forma como concebem o tempo. As corporações têm departamentos inteiros dedicados ao planejamento, à investigação de novas tendências no ambiente, ao aumento da velocidade de produção, à redução do tempo de chegada ao mercado, isto é, o intervalo entre a demanda de um cliente por um produto e o projeto, fabricação e entrega desse produto” (Trompenaars, 1997, p. 119).

Para Trompenaars (1997) as pessoas que se enquadram na cultura orientada para o futuro seriam as que tenderiam a vivenciar maior desenvolvimento econômico.

## **3. Atitudes Para com o Ambiente**

Refere-se ao papel que as pessoas atribuem ao meio ambiente. Como elas tentem controlar a natureza e impor a sua vontade, ou como tentam se adaptar a ela. Certas culturas individualistas sobrepõem os interesses econômicos às preocupações ambientais ou ecológicas. Em contrapartida, em algumas culturas coletivistas as preocupações ambientais e ecológicas se sobrepõem as aos interesses e conveniências individuais.

### **2.3.1 Culturas Nacionais e Culturas Empresariais**

A interação social, ou a “comunicação significativa”, utiliza formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. São essas formas que permitem as

negociações, as trocas de experiências e a administração de conflitos. Há uma dependência mútua das pessoas que estão se relacionando, pois juntos constituem um sistema interligado de significados. Para tanto, torna-se imprescindível que haja alinhamento de valores e crenças entre os atores dessa rede de relacionamento. É nesse quesito que a gestão de culturas distintas se complicam. Como conciliar valores e crenças de culturas diferentes?

Agravando esse desafio, observamos o ritmo frenético das mudanças que vêm ocorrendo. Tal panorama põe em constante prova a capacidade dos gerentes internacionais de responder adequadamente a essa diversidade.

Das mudanças que vêm ocorrendo nenhuma foi tão dramática como a que está se processando na forma de como as pessoas encaram o trabalho e seus relacionamentos com a empresa. Essas alterações nos valores sociais, impostas pela globalização da economia, pela liberdade de circulação de informações e conhecimentos e pela aproximação demográfica viabilizada pelas novas tecnologias, estão obrigando as empresas modificarem suas estruturas, seus modelos de organização de trabalho e suas políticas de Recursos Humanos. Segundo Trompenaars (1997 p.145) são três aspectos da estrutura organizacional importantes para determinar a cultura de uma empresa:

- “ a relação global entre os empregados e sua empresa;
- sistema vertical ou hierarquia de autoridade, que define superiores e subordinados, e
- as visões gerais dos empregados sobre o destino, objetivo e metas da empresa e seu papel em relação a eles”.

Até o momento, analisamos e distinguimos as sociedades em dimensões culturais distintas (conforme analisado anteriormente, por exemplo: universalismo versus particularismo). No entanto, nos alerta o autor, para estudarmos as distintas culturas organizacionais. Faz-se necessário analisarmos duas dimensões e em quatro quadrantes; igualdade-hierarquia e as orientações em relação às pessoas e tarefas, como demonstrado na Figura 2.

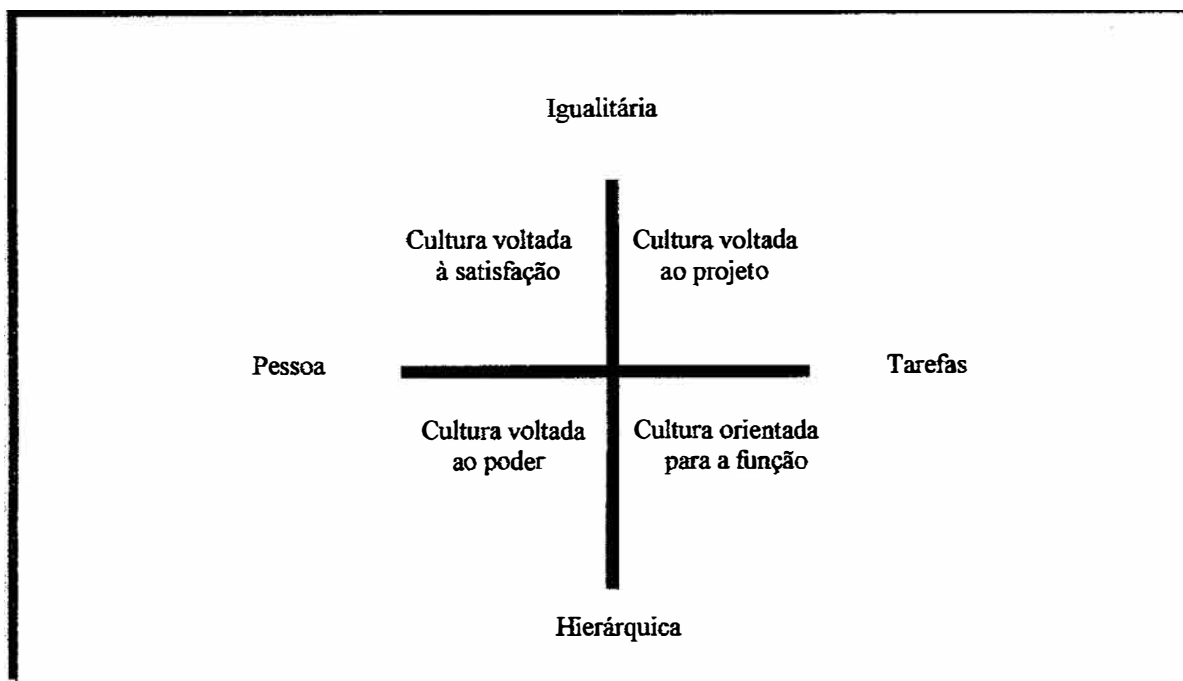


Figura 2 : Modelos de cultura de empresa

Fonte: Trompenaars (1997, p.145).

Segundo o autor essas dimensões interferem diretamente na maneira de como as empresas pensam, percebem, aprendem, mudam, se motivam e solucionam seus problemas e nos permitem definir quatro tipos de culturas empresarias.

Percebe-se, como que as empresas multinacionais em sua maioria pressionam os funcionários de organizações de acolhimento a se encaixarem e para isso dispõem de instrumentos de recompensas e de punição, como, por exemplo, seus sistemas de remuneração e reconhecimento.

- **Pessoa - Hierarquia**

As culturas empresariais que se situam no quadrante pessoa e hierarquia são consideradas, pelo autor, do tipo familiar. A metáfora deve-se ao fato de que a autoridade do líder assemelha-se a do pai de uma família. O resultado é uma cultura voltada para o poder, no qual o líder é percebido pelos funcionários como uma pessoa que sabe mais do que deve ser feito mais do que eles. O líder é responsável pela criação de procedimentos de trabalho, que devem ser seguidos na íntegra, e geralmente é considerado modelo de

profissional. Mas, para que isso ocorra, espera-se que as relações do chefe com seus subordinados sejam íntimas e benignas, uma vez que a qualidade das relações interfere profundamente nas soluções de conflitos, no nível de satisfação dos funcionários e no bom desempenho dos profissionais.

Nessas culturas, a maior sanção é a perda de afeição e o lugar na “família”. A pressão é mais moral e social do que financeira e legal.

- **Tarefa - Hierarquia**

As culturas empresariais que se situam no quadrante tarefa e hierarquia são comparadas, pelo autor, à Torre Eiffel. Essa comparação deve-se às suas características: “íngremes, simétricas, estreita no topo e larga na base, estável, rígida e robusta”. A estrutura organizacional é mais importante que sua missão. Tendem a ser burocráticas, com rígidas divisões de tarefas e altamente hierárquica. Os níveis hierárquicos mais altos possuem a clara função de manter os níveis inferiores unidos. Os recursos humanos são considerados e tratados de forma semelhante aos recursos de capital e caixa.

As mudanças nas culturas do tipo Eiffel ocorrem por meio de regras de mudança. O que, sem dúvida, demanda tempo para que todos os departamentos e funcionários da empresa se adaptem. Por essa razão, a cultura não apresenta desempenho eficaz em ambientes turbulentos, pois precisa promover mudança constante das regras. Ou seja, precisa reescrever manuais, modificar procedimentos, rever descrição de cargos, reconsiderar políticas de remuneração, promoção e os perfis profissionais. Com essas mudanças é comum ocorrerem demissões. As empresas tipo Eiffel resistem às mudanças. Dão muito trabalho e dor de cabeça.

- **Igualitária - Tarefa**

Já as culturas que se situam entre o quadrante igualitária e tarefa são denominadas por Trompenaars (1997) de “culturas míssil guiado”. Caracterizam-se por ser voltadas para projetos e apresentam caráter acentuadamente igualitário. Os trabalhos são organizados e desempenhados por equipes. Os membros das equipes têm igualdade de *status* e freqüentemente são profissionais interdisciplinares e altamente qualificados. Suas

contribuições individuais são fundamentais para o sucesso da equipe. A liderança, nesse contexto, se dá por projeto e pode ser rotativa, dependendo da natureza do projeto e das competências necessárias para exercer a adequada liderança. São comuns em empresas de alta tecnologia.

Esse tipo de cultura tem um número reduzido de níveis hierárquicos e o critério de valor humano definitivo baseia-se na forma de como o profissional se sai, qual a sua contribuição para o resultado final desejado por todos.

Interessante observar que os profissionais dessas culturas não são afetivamente ligados e suas relações duram o tempo do projeto. Constituem equipes que tendam a ser temporárias. Por isso, tendem a ser individualistas.

Nessa cultura a motivação quase sempre é intrínseca, ou seja, os membros de uma equipe se entusiasmam pelo projeto e não medem esforços para que obtenham sucesso. Entretanto o consenso é chave para o desenrolar do projeto.

As mudanças e as metas empresariais ocorrem rapidamente. Novas metas surgem e, conseqüentemente, novas equipes são montadas. Verifica-se que a lealdade à profissão se sobrepõe à empresa.

- **Igualitária-Pessoa**

Finalmente temos as culturas que se situam entre o quadrante igualitária e pessoa, são denominada pelo autor de “culturas incubadoras”<sup>1</sup>. Neste tipo de cultura a satisfação dos indivíduos é fundamental, as empresas são secundárias. A auto-expressão e auto-realização individuais são privilegiadas. Desta forma, a organização dá o suporte necessário para esse fim. O objetivo primário é o de libertar os indivíduos de rotinas, a fim de que possam desenvolver atividades mais criativas. Mas, como nos alerta o autor, as funções dos profissionais são cruciais para “confirmar, criticar, desenvolver, encontrar recursos e ajudar a concluir o produto e serviço inovador” (Trompenaars, 1997, p.163). Destaca-se o

---

<sup>1</sup> Não devemos confundir empresas do tipo incubadoras, propostas por Trompenaars, com incubadoras de empresas, que são empresas que fornecem serviços, equipamentos etc, para que empresas embrionárias possam reduzir seu *overhead* durante a fase inicial.

compromisso emocional, considerado imprescindível para a construção de um ambiente favorável ao processo criativo.

No entanto, é muito difícil sustentar e manter um ambiente de criatividade como deseja as empresas tipo incubadoras, por isso essas empresas em sua maioria são limitadas em tamanho, até para que os líderes possam “controlar” seus seguidores. Torna-se muito difícil se comunicar, trocar idéias e experiência com grupos com mais de 75 –100 pessoas.

Esse empenho todo das empresas resulta em excelentes retornos. Os funcionários são auto-motivados e podem trabalhar “setenta horas por semana adorando”. Há uma competição para ver quem mais cria novos serviços/produtos. O sucesso da empresa incubadora está pautado nesse processo criativo em constante expansão.

Mas cabe destacar que esses tipos puros de cultura raramente existem. A tendência é sobreposição com predomínio de um tipo de cultura e a hibridização (adequação de um tipo de cultura a realidade do país de acolhimento).

Para facilitar a visualização de tantas informações, apresenta-se na Figura 3, alguns países e seus respectivos tipos de cultura.

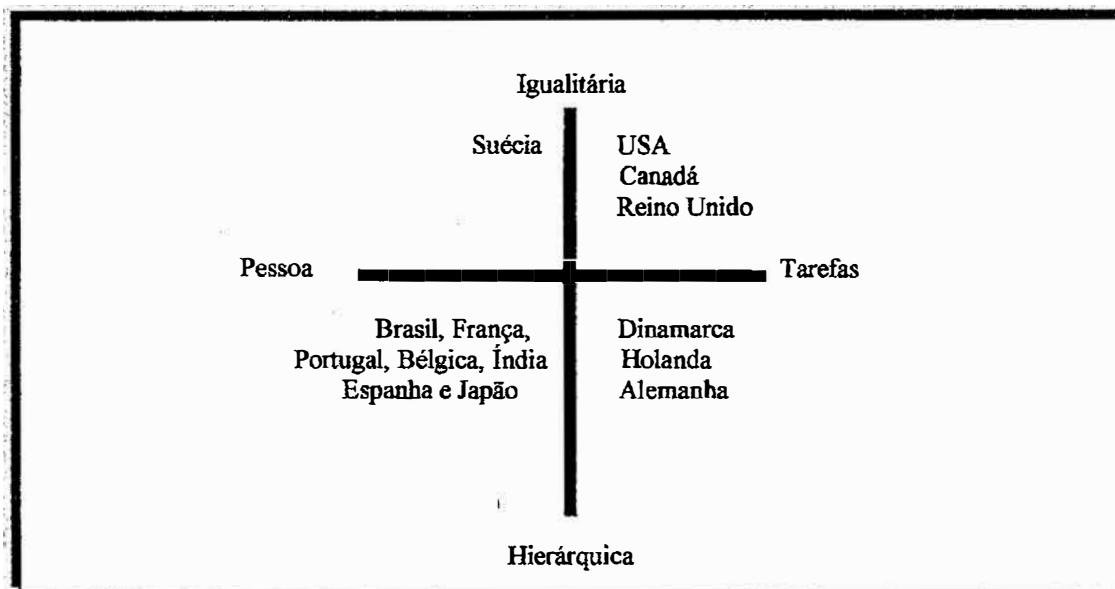


Figura 3: Modelos de cultura de empresa em doze países  
Fonte: Trompenaars (1994, pg.167).

O autor nos alerta para interpretarmos esses resultados com certa cautela. Podem haver empresas com características mistas. O Quadro 3 mostra que as empresas de pequeno porte, indiferente a sua localização, tendem a apresentar culturas dos tipos familiar e incubadora. A aproximação física, favorece esses tipos. As empresas de grande porte, por sua vez, necessitam de estruturas mais controladoras como a do tipo Torre Eiffel ou míssil guiado.

**Quadro 3:** Síntese dos resultados da pesquisa

	<b>FAMÍLIA</b>	<b>TORRE EIFFEL</b>	<b>MÍSSIL GUIADO</b>	<b>INCUBADORA</b>
Relações entre empregados	Relações difusas com o todo orgânico ao qual está relacionado.	Papel específico no sistema mecânico de interações necessárias.	Tarefas específicas no sistema cibernético, visando objetivos compartilhados.	Difusa, relações espontâneas crescendo a partir do processo criativo compartilhado.
Atitude em relação à autoridade	Status atribuído aos pais que são próximos e poderosos.	Status atribuído aos papéis superiores que são distantes, embora poderosos.	O status alcançado por meio dos membros do projeto, que contribuem para as metas almejadas.	Status alcançado pelos indivíduos que são exemplos de criatividade e crescimento.
Formas de pensamentos e aprendizagem	Intuitiva, holística, lateral e corretora de erros.	Lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.	Centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar.	Voltada ao processo, criativa, <i>ad hoc</i> e inspiradora..
Atitudes em relação às pessoas	Membros da família.	Recursos humanos.	Especialistas.	Co-criadores.
Formas de mudança	O "pai" muda o curso.	Modifica regras e procedimentos.	Troca de objetivos à medida que a meta se desloca.	Improvisa e inova.
Formas de motivação e recompensas	Satisfação intrínseca em ser amado e respeitado.	Promoção a uma posição melhor, papel amplo.	Remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos.	Participa do processo de criação de novas realidades.
Reprovação e resolução de conflitos	Dar a outra face, limpar a barra dos outros, não perder o jogo do poder.	A crítica é acusação de irracionalismo, a não ser que existam procedimentos para arbitrar o conflito.	Construtiva e relacionada às tarefas apenas, só depois admite o erro e corrige rapidamente.	Deve aprimorar a idéia criativa, e não negá-la.

Fonte: Trompenaars (1997, p. 166).

Logo, pode-se verificar que a globalização dos negócios vem demandando ajustes e adaptações aos valores, crenças e regras de funcionamento dos países de acolhimento. A aculturação local e a hibridização dos produtos/ serviços não podem anular os valores culturais do grupo, correndo o risco das empresas perderem suas características e especificidades reconhecidas pelos clientes. Portanto, no processo de adaptação à cultura

local devemos identificar e analisar quais são os valores básicos, conhecidos como *core values*, que devem ser mantidos e aperfeiçoados, como os inerentes à Identidade Organizacional, e quais os (valores) que devem ser moldados à realidade globalizada.

Surge nesse momento mais um novo desafio: solucionar o dilema da centralização ou descentralizações das decisões. As empresas sejam internacional ou transnacional tentam solucionar esse dilema, cada uma de sua forma.

Mas até onde as multinacionais podem descentralizar? O fato é que as empresas transnacionais precisam coordenar estrategicamente suas metas e seus objetivos, assim como alocar recursos financeiros, controlar a diversidade gerencial e proporcionar vantagem competitiva, tudo isso em um ambiente de cooperação e sinergia entre os funcionários. Para tanto, é necessário um grau de centralização que as permita desenvolver essas atividades com “valor acrescentado”.

O conceito de “valor acrescentado”, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (1999), tornar-se-á nuclear para as multinacionais do futuro juntamente a preservação dos valores básicos das empresas locais. Esse cenário vem transformando as práticas empresariais e gerando novas tendências de cultura empresarial:

De organização rígida e centralizada	⇒	Para estruturas flexíveis
De modelos hierárquicos	⇒	Para organizações horizontais com uma filosofia igualitária
De orientação para tarefas e resultados	⇒	Para uma maior orientação para as pessoas
De uma estratégia de grupo centralizada	⇒	Para autonomia local e tomada de decisão pelos gestores locais

Gostando ou não das mudanças geradas pelo processo de globalização, é claro que elas continuarão acontecendo, e as empresas que pretendem se manter no mercado, terão que adotar estruturas flexíveis, reconhecer e adotar valores e princípios éticos, respeitar e adaptar aos valores básicos das empresas locais.



A melhor maneira de terminar esse capítulo é citando um velho, porém atual provérbio empresarial:

“Freqüentemente, a melhor opção é desenvolver novos galhos, como uma macieira, e podar os antigos”.

### III. MATERIAL E MÉTODO

#### 3.1 Metodologia

A proposta de estudar os impactos culturais após a privatização da Light demandou uma metodologia que permitiu observar os fatos, tal qual ocorreram espontaneamente, e registrar as categorias culturais para posteriores análises.

Além da pesquisa bibliográfica nacional e internacional, necessária para dar suporte às interpretações e análise dos dados e das informações coletadas, foi usada a pesquisa sintética de casos que, segundo Campagne et al. (1977), é “aquela que, para explicar e prever comportamentos ou fenômenos complexos examina o conjunto das relações onde intervêm, simultaneamente, diversas variáveis dependentes num modelo de relações interdependentes”.

Desta forma, o potencial explicativo originou-se da profundidade da análise do caso e não da quantidade de unidades analisadas.

Observou-se que a qualidade e a complexidade dos elementos que intervêm no processo de interiorização dos serviços do setor elétrico demandam um conjunto de teorias multidisciplinares que permitiu analisar toda a dinâmica das relações existentes entre os atores desse intrigante e imbricado processo.

Segundo Rudio (2001), “*coleta de dados* é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. O próximo passo é o processo de analisar e interpretar as informações obtidas, que podemos denominar como análise e interpretação dos dados”.

Podemos denominar de “instrumento de pesquisa” o que é utilizado para coleta de dados, vamos considerar dois instrumentos, em nosso estudo, o questionário e a entrevista. Estes dois instrumentos têm, em comum, o fato de serem constituídos por uma lista de indagações que, respondidas, dão as informações que o pesquisador pretende atingir. O questionário é feito de perguntas, entregues por escrito ao informante e às quais ele

também responde por escrito, enquanto que, na entrevista, as perguntas são feitas oralmente, e as respostas são registradas geralmente pelo próprio entrevistador.

Ao construir o questionário para entrevistar os funcionários da Light, procurou-se os dados pesquisados por Trompenaars (1997), que é uma síntese dos resultados de pesquisa, no qual determina-se relações entre empregados, atitude em relação à autoridade, formas de pensamentos e aprendizagem, atitudes em relação às pessoas, formas de mudança, formas de motivação e recompensas e reprovação e resolução de conflitos.

Em relação à entrevista, procurou-se fazê-la, no contato inicial entre o pesquisador e o entrevistado, de modo a motivar e preparar o informante, a fim de que suas respostas fossem realmente adequadas. Procurou-se fazer o registro da entrevista ao mesmo tempo em que ela foi sendo realizada, no entanto, para que este procedimento não trouxesse inibição ao entrevistado e nem obrigasse a cortar seu pensamento ou ficar esperando, ou ainda, a ser interrompido a cada instante para se fazer as anotações, as mesmas foram feitas após a entrevista. Solicitou-se ao entrevistado que além de fazer a marcação da resposta correspondente, respondesse por escrito o porquê estava escolhendo aquela pergunta.

### 3.2 Participantes do Estudo

As informações relevantes ao estudo foram coletadas junto aos funcionários da Light que participaram do processo de privatização e outras fontes. A seguir no Quadro 4 para melhor visualização.

**Quadro 4:** Atores e fontes que deram informações.

Atores	Dados/informações	Fontes	Instrumentos de coleta
Órgão de Informação	Investimentos e Financiamento no Setor Elétrico	BNDES	Site da Internet e documentos oficiais
Light	Histórico e Pesquisa	Profissionais de diversas áreas	Site e entrevista, questionário

Fonte: Organização do Pesquisador.

Esses atores, apresentados no quadro 4, foram selecionados para este estudo porque permitiram a análise e a interpretação de dados referentes ao processo de privatização, uma vez que são funcionários antigos e que passaram e sentiram os impactos culturais nos diversos processos de privatização.

## **IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Histórico e Perfil da Light**

A LIGHT SERVIÇO DE ELETRICIDADE S.A é uma empresa do Setor de Energia Elétrica. Este setor é caracterizado pela presença de grandes Hidrelétricas que atendem a todo o país, por isso esta empresa foi escolhida ser estudada (<http://www.light.br/histórico>).

Em 1879 a Light ainda não existia, entre os dias 20 e 21 de outubro de 1879, quando Tomas Edison criava a principal razão para a empresa existir - a construção de uma lâmpada elétrica, incandescente, que se manteve acesa durante 40 horas. A primeira lâmpada possuía um filamento de algodão carbonizado, introduzido numa ampola de vidro, da qual Edison retirou o ar, a fim de evitar que o filamento se queimasse. A estréia deste maravilhosos invento aconteceu em uma demonstração pública de iluminação elétrica realizada por Edison em 31 de dezembro de 1879. Em Menlo Park, próximo a Nova York, ele instalou 53 lâmpadas no seu laboratório, em algumas casas e ao longo da Rua Christie. As lâmpadas brilharam intensamente e provocaram a admiração das pessoas que tinham saído de Nova York, Filadélfia e outras regiões dos Estados Unidos para verem o nascimento da luz elétrica.

A lâmpada de Edson foi aperfeiçoada e logo seria utilizada na iluminação de ruas e prédios. Atualmente, a lâmpada incandescente comum tem vida útil de aproximadamente mil horas.

#### **1905**

Para atuar na então Capital Federal foi fundada, em Toronto, em 9 de junho de 1904, a The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co. Ltda., que recebeu autorização para funcionar no Brasil no dia 30 de maio de 1905. A história e os hábitos do brasileiro começam a se transformar aí quando a Light, como concessionária do serviço de fornecimento de gás, adquire o controle acionário da empresa belga Société Anonyme du

Gaz de Rio de Janeiro, período que durou até 1969, ano em que o serviço foi transferido para o governo estadual.

### **1908**

O Brasil, país não industrializado, via, impressionado, a construção de sua maior usina hidrelétrica, que era também, uma das maiores do mundo, a Usina de Fontes Velha em Piraí, no Estado do Rio de Janeiro. Primeira das oito usinas construídas pela Light, "Fontes Velha", tinha potência instalada de 24 MW, muitas vezes superior às necessidades de consumo, do então Distrito Federal. A usina, hoje desativada, teria capacidade para abastecer atualmente, apenas o bairro do Leme.

### **1918**

Foram de grande relevância para o progresso da cidade do Rio de Janeiro os serviços de transportes coletivos oferecidos pela Light. Além dos bondes, a empresa passou a atuar no transporte por ônibus a partir de 5 de dezembro de 1918, quando inaugurou uma linha apelidada de "auto-avenida", porque ligava a Praça Mauá ao Palácio Monroe, através da Avenida Rio Branco. Como diziam os jornais da época, eram "confortáveis ônibus de tração elétrica, movidos a bateria, com rodas de borracha maciça, sem barulho, vibração, fumaça e os inconvenientes da gasolina".

### **1922**

Em 1922 a Light fundou uma nova empresa para explorar uma concessão de energia hidráulica na Ilha dos Pombos, no Rio Paraíba, no Estado do Rio de Janeiro, a Brazilian Hydro Electric Co. Ltd., e outra em São Paulo (São Paulo Electric Co. Ltd. ).

### **1926**

Inaugurada pela Light a partir de 07 de junho de 1926, a Viação Excelsior teve participação importante no desenvolvimento do transporte coletivo do Rio de Janeiro. A primeira linha a funcionar foi a Clube Naval - Forte de Copacabana, dispunha de sete carros e era dividida em dois trechos: o primeiro ia até o Pavilhão Mourisco, e o segundo seguia até o Forte de Copacabana. A Viação Excelsior foi precursora em vários aspectos do serviço de ônibus. Foi ela que criou a figura do trocador, os horários para os ônibus, o preço

da passagem divididos por seções do itinerário e as famosas "cigarras", ou seja, as campainhas utilizadas pelos passageiros para parar os veículos. Os ônibus da Excelsior eram construídos nas oficinas da Light, inicialmente na Avenida Lauro Muller, e, após 1930, em Triagem.

## **1929**

De 1907 a 1961, a Light foi responsável pelo desenvolvimento da telefonia no Rio de Janeiro, prestando este serviço através da antiga Companhia Telefônica Brasileira. Mas foi em 24 de novembro de 1929, que o Rio de Janeiro ganhou o serviço telefônico automático, que funcionava na estação da Rua Alexandre Mackenzie, 69, no centro da cidade. Já haviam 35.000 aparelhos telefônicos que funcionavam manualmente, mas para que a população assimilasse a novidade, a Light instalou especialmente uma estação de demonstração, no térreo do edifício Guinle, na Av. Rio Branco, onde cerca de 94 mil pessoas - entre 19 de dezembro de 1929 e 06 de janeiro de 1930 - foram "aprender a discar".

No prédio da Rua Alexandre Mackenzie, o serviço telefônico automático conviveu durante algum tempo com a mesa da antiga estação manual, considerada a maior do mundo em linha reta, onde trabalhavam 78 telefonistas.

## **1930**

Em 07 de setembro de 1930, as oficinas de Triagem foram inauguradas. Chamada de "Cidade Light", este conjunto de 20 edifícios, ocupavam 150 mil metros quadrados e exigiu um investimento de 5 milhões de dólares, dando trabalho para dois mil homens. Era ali que eram feitas a conservação de mais de 1000 bondes, consertados mecanismos pesados, equipamentos elétricos e os testes de transformadores. As oficinas de Triagem tinham capacidade para construir 150 bondes e 50 ônibus por ano, e era um modelo industrial sem precedentes no Rio de Janeiro. Além de substituir as antigas oficinas de Vila Isabel, situadas na Praça da Bandeira, Triagem formou muitos técnicos e teve como um de seus empregados o famoso jogador de futebol Dario, o Dada Maravilha. O presidente Washington Luís disse, na inauguração da oficina, sentir "muito prazer em

felicitar a Diretoria da Light por esta inauguração e pelo muito que tem concorrido para o progresso da cidade".

### 1933

No dia 31 de dezembro de 1933, quando ainda existiam 490 combustores que iluminavam algumas ruas dos subúrbios cariocas, apagou-se o último lampião a gás da cidade. Com ele, também sumiu esta figura tradicional do Rio Antigo: o "profeta" da Light. O progresso da cidade, estimulado pelos serviços públicos prestados pela Light ao longo de um século, determinou o fim de muitas referências do Rio Antigo. Os acendedores de lâmpões eram funcionários da Light e sua presença nas ruas do Rio de Janeiro ainda pode ser lembrada através de músicas como *Lâmpão de gás* de Inezita Barroso ("Lâmpão de gás / lâmpão de gás / Quanta saudade você me traz"), ou na prosa de Luiz Edmundo e nos versos de Jorge de Lima:

"Lá vem o acendedor de lâmpões da rua!  
Este mesmo que vem infatigavelmente,  
Parodiar o sol e associar-se à lua  
Quando a sombra da noite enegrece o poente!  
Um, dois, três lâmpões, acende e continua  
Outros mais a acender imperturbavelmente,  
A medida que a noite aos poucos se acentua  
E a palidez da lua apenas se pressente.  
(...)"

Até a televisão relembrou este personagem, tão importante, na figura do acendedor de lâmpão vivido por Flávio Migliacio, na mini série *Chiquinha Gonzaga*. Um século de serviços prestados pela Light, o tempo passa e muitas das referências do Rio Antigo são como lembranças distantes, mas a Light as preservou num grande Arquivo Histórico, reúne 50 mil documentos, 20 mil fotografias e 100 filmes.

### 1936

A primeira visita do Presidente Getúlio Vargas foi realizada em 5 de dezembro de 1936 para inaugurar as obras da adução do Ribeirão das Lajes para o novo abastecimento de água ao Rio de Janeiro, visando solucionar um problema crônico - a falta d'água - que atormentava a vida dos habitantes da cidade. O presidente estava acompanhado, entre

outros, pelo então Ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema; general José Pinto, chefe da Casa Militar; senador Francisco Flores da Cunha; e deputados Demétrio Xavier e Negrão de Lima. Eles foram recebidos pelo vice-presidente da Light, C. A. Sylvester.

No discurso que pronunciou antes do almoço oferecido aos visitantes, o Mr. Sylvester ressaltou que a cerimônia de inauguração "foi um ensejo muito grato para nós, que trabalhamos e administramos as empresas da Light, tanto para os elementos brasileiros, como para os amigos do Brasil que, desde 1899, nos dedicamos ao progresso e à grandeza deste país, de tanto relevo, significação e futuro no continente do Novo Mundo. Não é cabível, no momento, o elogio dessa iniciativa governamental que ora nos une em Ribeirão das Lajes, e à qual nos associamos, sem outro interesse que não seja o de cooperar com as autoridades públicas do Brasil, e, ao mesmo tempo, o de servir à Cidade do Rio de Janeiro".

Ao agradecer a saudação de Mr. Sylvester, o presidente Getúlio Vargas afirmou que "o Governo nunca fez favores à Light e só lhe impôs ônus e sacrifícios. Devo fazer esta justiça e aproveito a circunstância para dar o meu testemunho de que esta Companhia sempre obedeceu às leis brasileiras e jamais aproximou-se do Governo para pleitear favores ilícitos". E terminou afirmando que nunca tentaria combater o capital estrangeiro, porque compreende que dele necessitamos visto como somos um país pobre de capital e rico de possibilidades.

## 1940

Usina Hidrelétrica de Fontes Nova, inaugurada em abril de 1940, com potência inicial de 35.000 KW, localizada no Ribeirão das Lajes, no município de Pirai.

Foi na Galeria Cruzeiro, entre bondes e restaurantes, que a Light viveu mais um capítulo de sua história de amor com o Rio de Janeiro. Construído pela Light em 1911, o Hotel Avenida foi um dos edifícios mais populares da Avenida Rio Branco e um dos pontos mais movimentados da cidade. Ele era tão importante que acabou se transformando em marco histórico do Centro e cartão-postal do Rio Antigo. No térreo funcionava uma estação



circular dos bondes que trafegavam pela Zona Sul da cidade pertencentes à Companhia Ferro-Carril do Jardim Botânico.

Chamada de Galeria Cruzeiro, devido à existência de duas passagens em cruz, ela permitia o embarque e desembarque dos ilustres passageiros com conforto e segurança. Além disso, oferecia bares, restaurantes, cafés e leiterias. A Galeria Cruzeiro também foi um dos principais cenários do carnaval carioca, concentrando os foliões que chegavam nos bondes lotados e ruidosos. A felicidade saltava dos bancos de madeira dos bondes para as mesas de mármore dos bares. O Hotel Avenida foi demolido em 1957 para dar lugar ao Edifício Avenida Central. Sua destruição motivou um poema de Carlos Drummond de Andrade, intitulado "A um hotel em demolição", no qual o poeta convoca o fotógrafo Augusto Malta para registrar a última imagem do prédio que tombava.

O Hotel Avenida e a Galeria Cruzeiro desapareceram mas continuam vivos nas lembranças de muita gente. A Light preserva a memória do Hotel Avenida e de muitos outros episódios da evolução urbana de nossa cidade.

### **1947 - Administração Centralizada**

A multiplicidade de empresas operando em diversos serviços públicos motivou a criação, em 1947, de uma companhia destinada a centralizar a administração e coordenar as várias atividades do grupo. Essa empresa recebeu o nome de Companhia Brasileira Administradora de Serviços Técnicos - COBAST. A partir desse ano o grupo Light começou a concentrar sua atividade na área de energia elétrica e passou a negociar com os governos municipais e estaduais a devolução das concessões dos serviços de gás, telefone e bondes. Em 27 de março de 1947 o serviço de carris urbanos de São Paulo e outras pequenas concessões foram devolvidos à municipalidade.

### **1954**

Parte integrante de um arrojado projeto de expansão, a Usina Nilo Peçanha acrescentou mais 330 MW ao Sistema Rio. Ela foi inaugurada no dia 28 de novembro de 1954, sendo então a maior usina subterrânea da América do Sul. A cerimônia de inauguração foi prestigiada pelo Presidente da República, João Café Filho, pelos ministros

Alencastro Guimarães (Trabalho) e Eduardo Gomes (Aeronáutica) e pelo bispo auxiliar do Rio de Janeiro Dom Helder Câmara.

O nome da usina - anteriormente chamada de Forçacava - é uma homenagem a Nilo Peçanha (1867-1924), que presidiu a República durante 17 meses (14 de junho de 1909 a 15 de novembro de 1910) após a morte de Afonso Pena. Ele também foi Deputado Federal, Senador e Presidente do Estado do Rio de Janeiro. Nilo Peçanha ligou seu nome ao desenvolvimento da indústria hidrelétrica em nosso estado ao sancionar, em 29 de março de 1905, o decreto nº 910, a primeira regulamentação oficial sobre o aproveitamento da força hidráulica para a exploração industrial da energia elétrica no Estado do Rio de Janeiro.

A construção da Usina Nilo Peçanha significou a conclusão da etapa inicial do Desvio Paraíba-Piraí, que consistia no bombeamento de águas do rio Paraíba, por meio de duas usinas elevatórias, a uma altura total de 45 metros acima do seu nível primitivo, no transporte dessa água a uma distância de aproximadamente 25 quilômetros através de um sistema de túneis, canais e reservatórios e, finalmente, no lançamento dessa água, na vertente marítima, aproveitando uma queda de 310 metros. Assim, as águas desviadas do rio Paraíba, após acionarem as turbinas da Usina Nilo Peçanha se escoam pela parte baixa do Ribeirão das Lajes.

A usina está localizada numa caverna de 100 metros de comprimento por 25 de largura e 30 de altura, possuindo seis geradores, sendo quatro de 65 MW e dois de 35 MW. Dom Helder Câmara, diante do monumental empreendimento, afirmou que a Igreja encontrava, numa realização daquele porte, um incentivo para suas próprias iniciativas. Por isso reclamava para todos aqueles que se cobrem sob o manto protetor da Igreja, o mesmo estoicismo, a mesma força de vontade que imperou entre técnicos e operários, que fizeram da rocha bruta uma preciosa fonte produtora de energia elétrica.

### **1956 - Nacionalização**

A Light de São Paulo e a CTB transferiram suas sedes para o Brasil, satisfazendo requisitos legais para a nacionalização. Passaram a ser sociedades brasileiras, administradas por uma diretoria eleita pelas assembleias gerais de acionistas. O mesmo ocorreu, em 1959,

com a Light do Rio, a Brazilian Hidro Eletric (que passou a denominar-se Companhia Fluminense de Energia Hidroelétrica), a San Paulo Eletric (São Paulo - Serviços de Eletricidade S. A), a San Paulo Gas (Companhia Paulista de Serviços de Gás) e a City of Santos Improvement (Cidade de Santos Serviços de Eletricidade e Gás S.A).

## **1961**

Durante as décadas de 50 e 60 a Light ampliou seus sistemas de transmissão e a capacidade transformadora das estações terminais e subestações distribuidoras, a rede aérea e a rede subterrânea, participando, assim, do Plano de Metas do Presidente Juscelino Kubitschek e contribuindo para a criação de Brasília. Foi nesta época que o Governo Federal passou a investir pesadamente no setor de energia elétrica e criou Furnas Centrais Elétricas S.A e a Eletrobrás. Na história da Light, os anos 60 também são caracterizados pelo fim dos prazos de concessão dos serviços de telefone (1961), bonde (1963) e gás (1966).

## **1967 - Grandes Transformações**

Sessenta e sete foi um ano de grandes transformações para a Light. A companhia de gás, em São Paulo, encerrou suas atividades de produção e distribuição de gás em 31 de outubro de 1967, em razão de os bens da Sociedade terem sido desapropriados pelo governo municipal e foi o ano que o serviço de gás de Santos foi entregue à municipalidade.

A necessidade de integração dos serviços de eletricidade do País em sistemas economicamente mais fortes, com maior produtividade e melhor administração, levou o Governo Federal a estimular, a partir de 1964, a incorporação ou fusão de empresas do setor elétrico.

Desse modo, em 1967, foi aprovada pelo Governo Federal a incorporação das empresas de eletricidade do Grupo Light: São Paulo Light S.A Serviços de Eletricidade; Rio Light S.A Serviços de Eletricidade; Cia. Fluminense de Energia Hidroelétrica; Cia. de Eletricidade de São Paulo e Rio ; Cidade de Santos Serviços de Eletricidade e Gás S.A; e

Força e Luz Vera Cruz. Essa incorporação, que possibilitou inclusive a unificação tarifária da região Rio-São Paulo, deu origem à empresa Light - Serviços de Eletricidade S.A, com sede em São Paulo, tendo sido aprovada pelo Decreto Federal nº 61.232, de 23 de agosto de 1967. Em decorrência da incorporação, tornou-se desnecessária a COBAST, que foi extinta em 31 de maio de 1968.

### **1979 - Estatização**

Em 12 de janeiro de 1979 a ELETROBRÁS (Centrais Elétricas Brasileiras S.A) adquiriu o controle acionário da Light Serviços de Eletricidade S.A, ficando o setor de energia do País inteiramente nacionalizado. No dia 31 de março de 1981 o Subsistema Light - São Paulo foi vendido para o Governo do Estado de São Paulo, que constituiu a ELETROPAULO - Eletricidade de São Paulo S.A

### **1996 – Privatização**

A Light foi privatizada . A Light é uma empresa de distribuição de energia. Sua área de concessão abrange 31 municípios do Estado do Rio de Janeiro, incluindo a Capital. Com 3,4 milhões de clientes, a empresa tem uma profunda ligação com a história do Rio, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do Estado ao longo do Século XX.

Privatizada em maio de 1996, a Light foi adquirida por um consórcio formado pela Eletricité de France (EDF), AES Corporartion, Houston Industries energy, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e BNDESpar, vem se posicionando como uma empresa moderna, voltada para a satisfação de seus clientes, investindo na melhoria da qualidade de seus serviços e na expansão do seu parque gerador.

### **1998 - Nova Marca**

A nova marca da Light é reveladora. Os raios rompem a área do círculo e demonstram que não há limites para a nossa evolução.A Light privatizada é uma empresa nova, moderna, comprometida com a prestação dos melhores e mais confiáveis serviços. Uma empresa que persegue padrões internacionais de qualidade.

### **3.1.1 Outras Considerações sobre a Light**

#### **a. Ações Sociais**

Uma das ações comunitárias de maior alcance realizadas pela Light é o Programa de Normalização de Áreas Informais – PRONAI. Mais que um meio de racionalizar custos e reduzir perdas no fornecimento de energia em baixa tensão, o PRONAI desenvolve ações educativas e de orientação com as comunidades e as escolas sobre o uso eficiente da energia elétrica e os riscos das ligações irregulares. Essas ações têm como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos moradores das áreas mais carentes do Rio de Janeiro.

#### **b. Perfil Light Atual**

A Light é uma empresa de distribuição de energia. Sua área de concessão abrange 31 municípios do Estado do Rio de Janeiro, incluindo a Capital. Com 3,4 milhões de clientes, a empresa tem uma profunda ligação com a história do Rio, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do Estado ao longo do Século XX.

Privatizada em maio de 1996, a Light busca se posicionar como uma empresa moderna, voltada para a satisfação de seus clientes, investindo na melhoria da qualidade de seus serviços e na expansão do seu parque gerador.

Atualmente, a empresa produz em suas usinas cerca de 14 % do total da energia que distribui. O restante vem de Furnas e Itaipu. Até 2003 a Light irá dobrar sua capacidade de geração própria.

#### **c. Nossos Compromissos**

A Light tem como seu maior compromisso, a prestação dos melhores e mais confiáveis serviços; buscando níveis de qualidade compatíveis com as exigências de seus clientes.

A empresa trabalha para cumprir uma grande meta: consolidar-se como uma das melhores empresas do mercado, um exemplo de eficiência e confiabilidade em âmbito nacional e internacional.

Internamente, a empresa vem capacitando seus empregados para os desafios de um mercado em transformação e cada vez mais competitivo.

Voltada para a comunidade, a Light investe em ações sociais, na preservação e recuperação do meio ambiente e na difusão da cultura e da informação.

#### **d. Recursos Humanos**

A Light continua sendo um dos principais empregadores de sua área de concessão. Ao final de 2000, oferecia 5.109 postos de trabalho, número que representa uma redução de 15% do efetivo em comparação a 1999. Proporcionalmente, porém, o percentual de funcionários ligados à atividade fim vem crescendo ano a ano, o que evidencia a preocupação da empresa com o fortalecimento dos quadros diretamente envolvidos no atendimento ao cliente. Para atender a necessidades especiais, 145 funcionários foram reclassificados através do Boa Chance, um programa voltado à valorização do talento individual e que, antes de buscar a contratação no mercado de novos colaboradores, oferece aos funcionários a oportunidade de ascender profissionalmente.

Outra prioridade da empresa foi aumentar o nível de segurança funcional. Através da implantação de um novo procedimento na operação do sistema de distribuição, foi possível reduzir em 53,8% os acidentes com exposição à energia elétrica. A intensificação do treinamento, aliada ao aprimoramento de programas específicos de auditoria, gestão e fiscalização da Segurança do Trabalho, reduziram em 56% os acidentes graves com funcionários de empresas prestadoras de serviço.

#### **e. Nós da Light**

A idéia de estabelecer vínculos cada vez mais fortes com a comunidade vem dando forma a um novo posicionamento da Light no relacionamento com seus clientes. Essa transformação não é superficial. Ao contrário. Ela é a introdução de um novo conceito mais saudável, dinâmico e interativo e, com raízes profundas. É o “Nós da Light”, uma nova maneira de pensar a empresa e o negócio, de dividir e assumir responsabilidades, de tomar

decisões, valorizar sinergias. Sua proposta é dar à Light mais que os contornos de uma empresa - no sentido tradicional da definição. É relevar a sua dimensão humana e capaz de prover soluções.

Nós da Light. A formatação desse conceito tomou como referência um estudo interno que definiu o perfil sócio econômico dos funcionários, incluindo a percepção individual sobre a necessidade de adequação às novas exigências do mercado. Mais que desafios e oportunidades, algumas das conclusões apontaram avanços significativos.

Ao longo dos últimos dois anos, a aplicação de novas tecnologias, somada à automação e modernização, aperfeiçoou a organização do próprio trabalho. Ao mesmo tempo, consolidou-se a idéia de que o funcionário é, antes de tudo, um eficiente canal de comunicação com o universo de clientes. Exerce, portanto, um papel fundamental no processo de formação da imagem da empresa perante a sociedade.

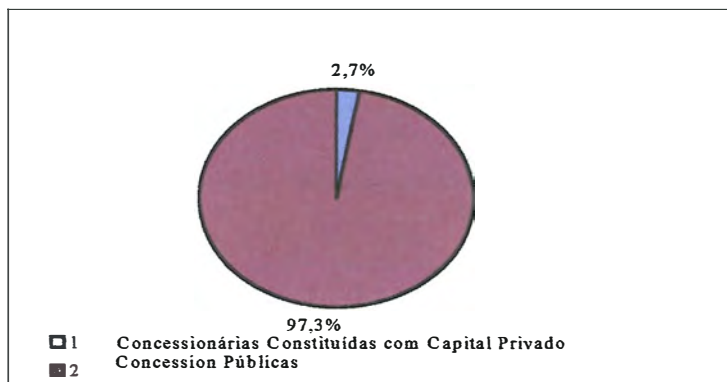
Este portal reflete nosso esforço de melhoria contínua. Aliando o histórico de bons serviços da Light com os recursos da Internet queremos oferecer mais do que uma alternativa rápida e fácil de atendimento. Queremos que nossa presença na rede mundial de computadores reflita o que somos hoje. Uma empresa centenária, mas que vê o mundo com olhos de criança. Aprendendo e crescendo sempre.

## **4.2. Panorama Geral do Setor de Energia Elétrica Pós-Privatização**

Em 1995, o setor elétrico brasileiro era constituído por um conjunto de 64 concessionárias, sendo 55 empresas distribuidoras, cinco companhias mistas e quatro geradoras. Atualmente, o número de empresas que compõem o setor se elevou para 79 em decorrência de alguns processos de decisão ocorridos, em função do novo modelo de funcionamento do setor.

Em 1995, a participação do capital privado no segmento de geração ou de distribuição de energia era muito limitada, representando respectivamente 2,7 % e 2,4 %, conforme Gráfico 1:

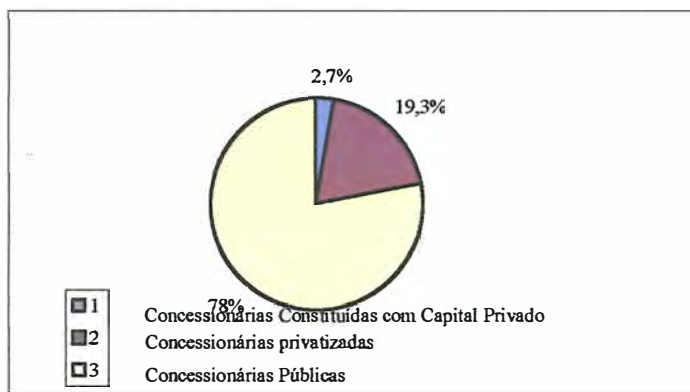
**Gráfico 1**  
**Participação do Capital na Capacidade Instalada do Setor (MW) – julho de 1995**  
**(Geração de energia)**



Fonte: Equipe Técnica BNDES (2000)

O Gráfico 2 a seguir, mostra que 78 % da participação do capital na capacidade instalada do setor de geração de energia, em julho de 2000, pertencia às concessionárias públicas, 19,3 % pertencia às concessionárias privatizadas e 2,7 % pertencia às concessionárias com capital privado.

**Gráfico 2**  
**Participação do Capital na Capacidade Instalada do Setor (MW) – julho de 2000**  
**(Geração de Energia)**



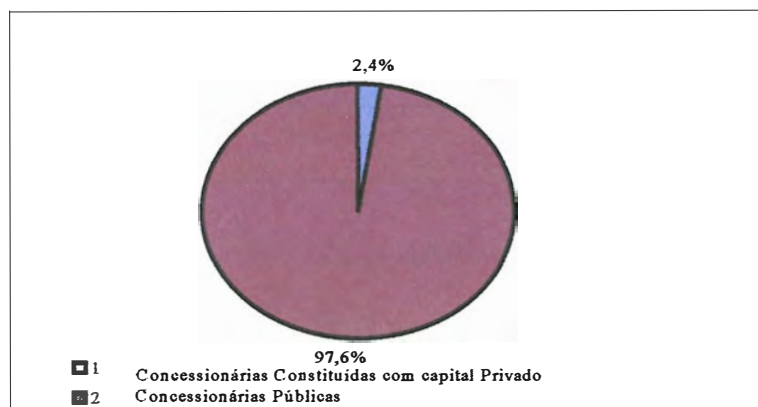
Fonte: Equipe Técnica BNDES (2000)



Pode-se verificar no Gráfico 3, que a participação na distribuição de energia elétrica, em julho de 1995, era 97,6 % de concessionárias públicas e 2,4 % constituídas com capital privado.

**Gráfico 3**

**Participação do Capital na Distribuição de energia Elétrica (MWh) – Julho de 1995  
(Fornecimento de energia)**

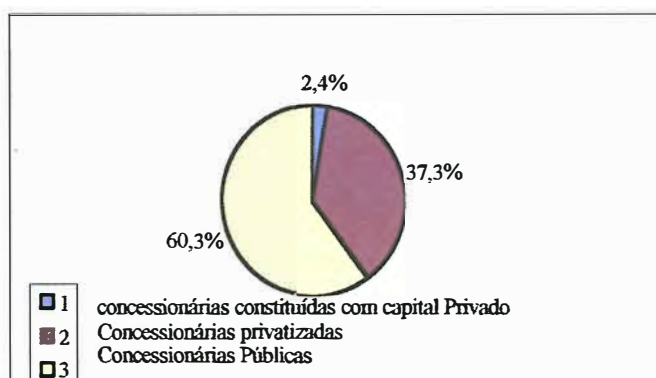


Fonte: Equipe Técnica BNDES (2000)

Verifica-se no Gráfico 4, que houve uma grande mudança na participação do capital na distribuição de energia elétrica, em julho de 2000, 60,3 % concessionárias públicas, 37,3 % de concessionárias privatizadas e 2,4 % de concessionárias constituídas com capital privado. Desta maneira podemos afirmar que houve um aumento considerável em relação aos anos anteriores do capital privado no setor de distribuição de energia elétrica.

**Gráfico 4**

**Participação do Capital na distribuição de energia Elétrica (MWh) – julho de 2000  
(Fornecimento de Energia)**



Fonte: Equipe Técnica BNDES (2000)

#### 4.2.1 Investimentos e Financiamentos do BNDES ao Setor Elétrico

A expansão do setor elétrico foi garantida, nas décadas de 70 e 80, por fontes de recursos que combinavam tarifas remuneradas do investimento e captação de créditos externos. A partir de meados da década de 80, no entanto, a diminuição do acesso a recursos externos, a extinção do imposto vinculado, a contenção tarifária e ainda as restrições impostas ao crédito interno resultaram na contínua redução da capacidade das empresas, até então estatais na quase totalidade, de investir do setor.

A transição de um modelo estatal para um de participação mista estatal/privado – em um setor com a magnitude e as características do setor elétrico brasileiro – geraria naturalmente um descompasso nas decisões de investimento em função do andamento da construção do aparato regulatório.

Assim, no segmento de distribuição com a regulação já estabelecida, observava-se uma continuidade dos investimentos para atendimento do mercado. No segmento de transmissão a oportunidade para participação do capital privado iniciou-se em 2000, com a licitação de várias linhas de transmissão. No segmento de geração, a participação do investimento privado no investimento total do setor elétrico saltou de R\$ 0,7 bilhão em 1995 para R\$ 1,9 bilhão em 1999.

Na década de 90, o volume de desembolsos do BNDES direcionado ao setor elétrico se divide em dois períodos: no primeiro (1990/94), a participação do BNDES foi severamente limitada, devido às restrições impostas ao crédito destinado às estatais; já no segundo (a partir de 1995), o montante de recursos liberados elevou-se substancialmente, em decorrência dos seguintes fatores:

- Adoção de nova modalidade de apoio do BNDES ao desenvolvimento do setor, o “*project finance*”, pelo qual o Banco participa em projetos, sob a forma de consórcio, destinados à expansão da geração. O consórcio formado resulta na criação de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), que, a partir da

combinação de capitais privados e públicos (participação minoritária), capta recursos para desenvolver o projeto. Entre os projetos com financiamento liberados pelo Banco, os mais importantes são os das hidrelétricas Serra da Mesa, com 1,293 MW de potência, Itá, no Rio Grande do Sul, com 1,450 MW, Machadinho, também no Rio Grande do Sul, com 1.1140 MW, e Lajeado, no Tocantins, com 850 MW. Esses projetos envolvem investimentos totais de R\$ 4,22 bilhões, com uma participação do Banco de R\$1,72 bilhão.

- Retomada do acesso ao crédito pelas concessionárias privatizadas, com a finalidade de modernizar e expandir o sistema de distribuição, uma vez que, deixando de ser estatais, cessou o impedimento legal do Banco para financiar tais empresas. Esses financiamentos são feitos na modalidade tradicional corporate.

No entanto, cabe o questionamento em relação a real necessidade do investimento neste setor, para tanto precisamos conhecer a capacidade instalada, assim como o consumo nacional de energia elétrica.

#### **4.2.2 Capacidade Instalada (MW)**

Enquanto que na década de 70 o ritmo de expansão da capacidade instalada de geração cresceu à taxa média de 11,8% ao ano, na década seguinte baixou para 4,1% ao ano, reduzindo-se ainda mais nos anos 90, quando alcançou 3,1%, não acompanhando as exigências do crescimento do mercado.

A insuficiência de investimento em nova capacidade de geração, desde o final da década de 80, aumentou significativamente o risco de déficit energético nos próximos anos. Sinais claros de que o setor opera atualmente em seu limite de capacidade, seja pelo crescimento do consumo (Plano Real), seja pelas condições hidrológicas adversas (redução dos níveis dos reservatórios das hidrelétricas), são evidenciadas à exigência de excedentes

no sistema e a utilização das usinas térmicas existentes também para o atendimento do consumo fora dos horários de demanda máxima.

### **4.2.3 Consumo Nacional de Energia Elétrica (MWh)**

A década de 90 pode ser dividida em dois períodos: antes e após o Plano Real. No primeiro (1990 a 1994), verifica-se que a taxa de crescimento do consumo de energia elétrica (3,5% a.a.) superou a taxa de crescimento da economia (2,3% a.a.). Esse comportamento confirma a tendência, verificada nos últimos 15 anos, de o consumo de energia elétrica ser superior ao da economia.

No segundo período (1995/99), houve uma imediata explosão do consumo, que perdurou até o final de 1997. Nessa primeira fase, as taxas de crescimento do consumo de energia elevaram-se substancialmente (5.6% a.a.), por conta da recuperação da economia induzida pela estabilização econômica. A melhoria do nível de renda da população expandiu o consumo residencial (aquisição de eletrodoméstico) e comercial (instalação de shopping centers, hipermercados).

Já a partir de 1998, a expansão da economia desacelerou-se, em função de crise no mercado financeiro internacional. A taxa de crescimento do consumo de energia caiu para 3,8% em 1998. As medidas de ajuste econômico adotadas pelo governo para enfrentar o impacto da crise asiática (no final de 1997) e da moratória da Rússia afetaram o desempenho do mercado de energia elétrica. Em 1999, a taxa de crescimento do consumo de energia situou-se em patamar ainda inferior (a ordem de 1,6%), resultado do arrefecimento mais profundo da economia em virtude da desvalorização cambial ocorrida em janeiro de 1999.

### **4.2.4 Light**

A Light foi a empresa que obteve a melhor evolução nos índices que medem a qualidade de fornecimento de energia, saindo do oitavo para o segundo lugar na lista das melhores empresas desta área no país, segundo dados divulgados pela Agência Nacional de

energia elétrica (ANEEL), no fim de 2000. Este resultado foi alcançado graças às melhorias implantadas pela empresa para modernização do sistema elétrico e do atendimento, com investimentos de cerca de R\$ 1,5 bilhão desde a privatização.

A Light quer melhorar ainda mais esta posição. No ano de 2000 destinou ainda outros R\$ 328 milhões para a ampliação dos níveis de qualidade dos serviços prestados ao cliente e em 2001 esta quantia chegou a R\$ 355 milhões, demonstrando a convicção da empresa de que a busca pela melhoria da qualidade de serviço deveria continuar.

De 1997 a 1998 a Light esteve voltada para o aumento da confiabilidade da rede elétrica. Este trabalho refletiu-se no dia-a-dia da população dos 31 municípios atendidos pela empresa. Os índices utilizados para avaliar a qualidade no fornecimento ajudam a comprovar isto. Em junho de 2001, os índices DEC (Duração média das interrupções por cliente em horas) e FEC (Número médio das interrupções por cliente) foram de 7,88 e 7,33, respectivamente, o que coloca a empresa entre as três primeiras do Brasil. Estes índices representam uma redução de 52% e 50%, desde dezembro de 1997.

### **4.3 Análise dos Dados**

#### **43.1 A Light Antes Da Privatização**

As principais características da Light como estatal, antes da privatização são apresentadas no Quadro 5, onde procura-se fazer uma relação com o Quadro 4 de Trompenaars (1997 p.166).

#### **1. QUANTO AS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS: Míssil Guiado e Família.**

83,33 % dos entrevistados responderam que, “As tarefas eram específicas no sistema, visava objetivos compartilhados”; e 16,66 % que, “Era difusa, as relações eram espontâneas e crescia a partir do processo criativo compartilhado”.

“ Era grande a influência política partidária na empresa, com indicação de vários gerentes, o que significava, vários poderes paralelos em disputas em todos os níveis, dificultando a relação organizacional....” ( Gerente de operação ).

“ Na estatal, apesar de termos uma certa “ liberdade”, o papel era específico no sistema, mas havia pouquíssima interação entre os funcionários de um determinado órgão com o outro” ( Coordenadora de atendimento ).

2. QUANTO AS ATITUDES EM RELAÇÃO À AUTORIDADE: Família e Torre Eiffel 83,33 % dos entrevistados responderam que, “O status era atribuído aos gerentes que eram próximos dos funcionários e poderosos”; e 16.66 % que, “O status era atribuído aos papéis superiores que eram distante dos funcionários, porém poderosos.”

“Em relação á autoridade, na época da estatal, era um status alcançado por alguns, que as vezes nem possuíam competência para estar naquele cargo”. ( Coordenadora de atendimento ).

**Quadro 5:**Síntese dos resultados da pesquisa com os funcionários da Light – antes da privatização

	FAMÍLIA	TORRE EIFFEL	MÍSSIL GUIADO	INCUBADORA
1. Relações entre empregados			83,33 % Tarefas específicas no sistema, visando objetivos compartilhados.	16,66 % Difusa, relações espontâneas crescendo a partir do processo criativo compartilhado.
2. Atitude em relação à autoridade	83,33 % Status atribuído aos gerentes que eram próximos e poderosos.	16,66% Status era atribuído aos papéis superiores que são distantes, embora poderosos.		
3. Formas de pensamentos e aprendizagem	50 % Intuitiva, holística, lateral e corretora de erros.	16,66 % Lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.		33,33 % Voltada ao processo, criativa, <i>ad hoc</i> e inspiradora..
4. Atitudes em relação às pessoas	83,33 % Membros da família.			16,66 % Co-criadores.
5. Formas de mudança	50 % O “pai” muda o curso.			50 % Improvisa e inova.
6. Formas de motivação e recompensas	16,66 % Satisfação intrínseca em ser amado e respeitado.	83,33 % Promoção a uma posição melhor, papel amplo.		
7. Reprovação e resolução de conflitos	100 % Dar a outra face, limpar a barra dos outros, não perder o jogo do poder.			

Fonte: Elaboração Própria

“ A influência política fazia com que não ficasse muito claro quem tinha e qual o limite de poder, já que normalmente os cargos atribuídos por outros atributos, que não competência, levam a um certo descrédito do gerente. Nesse caso, o poder e o status, na realidade, se concentrava na esfera superior da empresa”. ( Gerente de operação ).

### 3. QUANTO A FORMA DE PENSAMENTOS E APRENDIZAGEM: Família, Incubadora e Torre Eiffel.

50 % dos entrevistados responderam que, “Era intuitiva, holística, lateral e corretora de erros”; 33,33 % que, “Era voltada ao processo, criativa e inspiradora...” e 16,66 % que, “Era lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente”.

“ A aprendizagem na estatal era em decorrência do tempo que aquele indivíduo estava atuando naquela função.” (Coordenador).

“Conheci bem poucos gerentes que naquela época, identificavam os funcionários pela criatividade que tinham em executar determinada tarefa...” ( Coordenadora de atendimento ).

“ Prevalencia o pensamento e a aprendizagem bastante intuitiva, porém não holística, pautada no individualismo. Treinamento limitado”. ( Gerente ).

### 4. QUANTO AS ATITUDES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS: Família e Incubadora.

83,33 % dos entrevistados responderam que, “Era como se fosse membros da família”; e 16,66 % que, “Era como se fosse Co-criadores”.

“ Éramos como um membro de uma grande família, onde a empresa era vista como uma “mãezona”. (Coordenadora.)

“ Os funcionários sentiam-se um pouco dono da empresa...” ( Gerente ).

### 5. QUANTO À FORMA DE MUDANÇA: Incubadora e Família

50 % dos entrevistados responderam que, “Era o gerente quem improvisava e inovava”; e 50% que, “Era o gerente quem mudava o curso”.

“ Ações descentralizadas, dependiam da iniciativa de cada gerente, já que as mudanças, em sua maioria, quando aconteciam (modestamente), adviam dessa iniciativa, e, às vezes, eram difundidas na empresa”. ( Gerente ).

“ A mudança vinha dos níveis superiores e não era muito significativa, pois permaneciam muitos cargos de chefia, para órgãos que não tinham uma função importante para a empresa”. ( Coordenador ).

6. QUANTO À FORMA DE MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS: Torre Eiffel e Família  
83,33 % responderam que, “Era considerada a promoção como uma posição melhor, papel amplo”, e 16,66% que, “Era demonstrada como satisfação intrínseca em ser amado (a) e respeitado (a)”.

“ Era comum o objetivo da promoção, para melhorar o padrão. Os trabalhadores em sua maioria, de todos os níveis, trabalhavam em função da promoção, o que era incentivado pela empresa”. ( Gerente ).

“ A recompensa servia para motivar alguns e penalizar os demais. Apenas alguns poucos funcionários eram recompensados pelo que produziam bem, ou melhor, as recompensas não eram um reconhecimento pelo o que o profissional exerceu.

Muitas pessoas recebiam promoção, apenas porque tinham tempo de casa e não podiam ficar com o salário igual ao de um funcionário que começou a pouco tempo na empresa”. ( Coordenador ).

7. QUANTO À REPROVAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: Família.

100 % dos entrevistados responderam que, “Era dada a outra face, limpava-se a barra dos outros, não perdia o jogo do poder”.

“ Os conflitos, na época da estatal, eram resolvidos sigilosamente, pois quando um funcionário de um nível hierárquico maior, envolvia-se em alguma



“irregularidade”, o caso era abafado, para que o mesmo não perdesse o poder”. ( Coordenadora ).

### 4.3.2 A Light após a privatização

A privatização da Light fez com que novas práticas de trabalho fossem implementadas mudando a forma de trabalhar e o comportamento das pessoas . As principais características observadas na empresa após a privatização são apresentadas no Quadro 6, onde procura-se fazer uma relação com o Quadro 4 de Trompenaars (1997 p.166).

1. QUANTO AS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS: Torre Eiffel, Família e Míssil guiado.

71,42 % entrevistados responderam que, “O papel ficou específico no sistema, com pouca interação”, 14,28 % que, “As relações ficaram difusas em relação ao todo organizacional” e 14,28 % que, “As tarefas ficaram específicas no sistema, visava objetivos compartilhados”.

“Cada um conhece o seu papel dentro da empresa e procura agir em prol de todos os órgãos”. ( Coordenadora ).

“As tarefas, após a privatização, foram divididas no sistema de informações por ordem de especialização e tipo de atividades, sendo que os resultados deverão convergir para o objetivo principal a ser alcançado”. ( Gestor de serviços).

“ Foi dada ênfase à organização formal e suas relações formais dentro dos objetivos estratégicos da empresa”. ( Gerente ).

2. QUANTO AS ATITUDES EM RELAÇÃO À AUTORIDADE: Torre Eiffel, Míssil Guiado e Família.

42,85 dos entrevistados responderam que, “O status é atribuído aos papéis superiores que são distante dos funcionários, porém poderosos”, 28,57 % que, “O status é alcançado por

meios dos membros do projeto, que contribuem para as metas almejadas”, e 28,57 que, “O status é atribuído aos gerentes que são próximos dos funcionários e poderosos”.

“Houve algumas pequenas mudanças em comparação a empresa quando estatal, principalmente na redução de níveis hierárquicos, mas, as pessoas que ocupam cargos de chefia continuam achando que possuem super poderes, na maioria das vezes, colocam-se como sendo a solução dos problemas, e não como membro de uma equipe”. ( Gestor ).

“Deu-se mais autonomia ao gerente de linha”. ( Gerente ).

“ Não se tem acesso a Diretoria, eles são os controladores e não confiam nos gerentes que são brasileiros em sua maioria “. ( gerente ).

3. QUANTO A FORMA DE PENSAMENTOS E APRENDIZAGEM: Família, Incubadora, Míssil Guiado e Torre Eiffel.

42,47 dos entrevistados responderam que, “É intuitiva, holística, lateral e corretora de erros”, 28,57 % que, “É voltada ao processo, criativa e inspiradora ...”,14,28 % que , “É centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar”, e 14,28 % que, “É lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente”.

“ O pensamento passou a ser mais profissional, mais prático, voltado para objetivos mais práticos e menos filosófico. Com isso também inibiu o crescimento técnico e a criatividade”. ( Gerente )

“ A forma de aprendizagem, principalmente em treinamentos, é totalmente previsível, ou seja, sempre voltado para correção de deficiência técnica ou comportamental, e nunca buscando ascensão profissional ou projeção para cargos superiores em relação aos níveis hierárquicos da empresa”. ( Gestor ).

4. QUANTO AS ATITUDES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS: Torre Eiffel e Missil guiado.

85, 71 % dos entrevistados responderam que, “É como se fosse recursos (humanos)”, e 14,28 % que, “É como se fosse especialistas”.

“O funcionário precisa ser um especialista, para manter-se no cargo, pois se não consegue atingir os objetivos da empresa, está fora”. ( Coordenadora ).

Quadro 6: Síntese dos resultados da pesquisa com os funcionários da light – após a privatização

	FAMÍLIA	TORRE EIFFEL	MISSIL GUIADO	INCUBADORA
1. Relações entre empregados	14,28 % Relações ficaram difusas em relação ao todo organizacional.	71,42 % Papel específico no sistema, com pouca interação.	14,28 % Tarefas ficaram específicas no sistema, visava objetivos compartilhados.	
2. Atitude em relação à autoridade	28,57 % Status atribuído aos gerentes que são próximos e poderosos.	42,85 % Status atribuído aos papéis superiores que são distantes dos funcionários, porém poderosos.	28,57 % O status alcançado por meio dos membros do projeto, que contribuem para as metas almeçadas.	
3. Formas de pensamentos e aprendizagem	42,47 % Intuitiva, holística, lateral e corretora de erros.	14,28 % Lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.	14,28 % Centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar.	28,57 % Voltada ao processo, criativa, <i>ad hoc</i> e inspiradora..
4. Atitudes em relação às pessoas		85,71 % Recursos humanos.	14,28 % Especialistas.	
5. Formas de mudança		28,57 % É o Gerente (Grupo Controlador) quem modifica regras e procedimentos.	71,42 % É o Gerente (Grupo Controlador) quem troca os objetivos à medida que a meta se desloca.	
6. Formas de motivação e recompensas		14,28 % É considerada a promoção como uma posição melhor, papel amplo.	57,14 % É considerada a remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos.	14,28 % Participa do processo de criação de novas realidades.
7. Reprovação e resolução de conflitos		57,14 % A crítica é acusação de irracionalismo, a não ser que existam procedimentos para arbitrar o conflito.	42,85 % Construtiva e relacionada às tarefas apenas, só depois admite o erro e corrige rapidamente.	

Fonte: Elaboração Própria

Obs.: Em relação ao Quadro 6, após a privatização, no item formas de motivação e recompensas, 14,28 % dos entrevistados não foram relacionados, pois não tinha como tabular segundo Trompenaars a resposta “não há em sua maioria”.

“Atualmente estamos passando por um processo de transição constante, o que podemos notar é que os funcionários são tratados realmente como recursos facilmente substituíveis, tem sempre que justificar sua permanência na empresa. Somos sempre considerados como números e estamos sempre no denominador (se compararmos a uma operação matemática), ou seja, a presença de mais um funcionário sempre é considerada um dispêndio e nunca um investimento”. (Gestor).

“ Praticamente todos os funcionários, principalmente atualmente, sentem-se e agem como se fossem um recurso, assim como um veículo ou um transformador, ou seja, uma identificação e um custo com a finalidade de produzir”. ( Gerente ).

#### 5. QUANTO À FORMA DE MUDANÇA: Missil guiado e Torre Eiffel.

71,42 % dos entrevistados responderam que, “É o gerente (grupo controlador) quem troca os objetivos à medida que as metas se desloca”, e 28,57 % que, “É o gerente (grupo controlador) quem modifica as regras e procedimentos”.

“A privatização trouxe a gestão por metas e resultados, com responsabilidades e autonomia dos diversos órgãos”. ( Gerente ).

“ Hoje, percebo que estão mudando a toda hora, mas isso também não é muito ideal para uma empresa.

Os objetivos hoje estão girando em torno da redução das perdas e inadimplência, e em função disso, demitem demais, terceirizam demais e a qualidade dos serviços não está satisfatória. Infelizmente mudou e piorou”. ( Coordenadora ).

“Os gerentes, atualmente não estão com autonomia para alterar os objetivos, mas alteram as metas intermediárias ou individuais, visando alcançar os objetivos preestabelecidos”. ( Gestor ).

6. QUANTO À FORMA DE MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS: Míssil guiado, Torre Eiffel, Incubadora....

57,14 % dos entrevistados responderam que, “É considerada a remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos”, 14,28% que, “É considerada a promoção como uma posição melhor, papel amplo”, 14,28 % que, “Participa do processo de criação de novas realidades”, e 14,28% que, “Não há em sua maioria ( esta resposta foi colocada pelos entrevistado, por não concordar com as que estavam como opções)”.

“ Hoje para receber uma promoção, além do funcionário ter uma grande e constante dedicação e comprometimento, é necessário ser reconhecido pela chefia e ter boa avaliação formal ( que considero muito subjetiva e, as vezes, injusta)”. ( Gestor ).

“ Nada adianta se o funcionário possuir 15 ou 20 anos de empresa, se ele não está nem aí para alcançar os objetivos. Apesar de ainda existir muita desigualdade, a empresa está inovando no processo de motivação e promoção”. ( Coordenadora ).

“A relação é mais profissional, voltada para resultados, cria uma expectativa de remuneração por desempenho, além de participação no lucro, para todos os funcionários em função das metas gerais atingidas”. ( Gerente ).

7. QUANTO À REPROVAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: Torre Eiffel e Míssil Guiado

57,14 % dos entrevistados responderam que, “A crítica é a acusação de irracionalismo, a não ser que existam procedimentos para arbitrar o conflito”, e 42,85 % que, “É construtiva e relacionada às tarefas apenas, só depois admite o erro e o corrige rapidamente”.

“...Até mesmo o estilo de avaliação mudou muito depois da privatização. Estamos hoje valorizando tudo de positivo que o funcionário fez num determinado

período. Só depois colocamos os pontos que precisam ser melhorados e propomos um plano de ação para cada funcionário”. ( Coordenadora ).

“Os conflitos, geralmente, são ligados às tarefas e, a indisposição pessoal nem sempre fica de forma explicita, só através de conversas informais que os conflitos são notados”. ( Gestor ).

“As críticas e os conflitos não são aceitas pelos controladores, por ser uma organização totalmente formal”. ( Gerente ).

Ao interpretar os resultados, verificou-se que a Light apresenta um mix de dimensões culturais como Torre Eiffel e Míssil Guiado, - consideramos os percentuais maiores -- que segundo Trompenaars “as empresas de grande porte, necessitam de estruturas mais controladoras”.

A Light antes da privatização, na condição de estatal, verificou-se que sua cultura apresentavam características similares a da Família.

A empresa que se caracteriza como Torre Eiffel, segundo Trompenaars, apresenta-se íngreme, simétrica, estreita no topo e larga na base, estável, rígida e robusta. A hierarquia é considerada mais importante que sua missão, tendendo a ser burocrática, é rígida na divisão das tarefas. Os níveis hierárquicos mais altos se afastam dos níveis mais baixos e os funcionários são considerados recursos humanos e tratados da mesma forma que os recursos de capital e caixa.

Ao se considerar a cultura da Light como Míssil Guiado, observa-se que a empresa está mais voltada para projetos e apresenta caráter igualitário. Os trabalhos são organizados em equipe, buscando igualdade de status, profissionais interdisciplinares, altamente qualificados. Suas contribuições individuais são fundamentais para o sucesso da equipe. Torna-se plausível afirmar que a terceirização contribui para a presença dessas características culturais – Míssil Guiado.

Já em relação as características culturais inerentes à Família, ou seja a autoridade dos líderes, esta assemelha-se a do pai de uma família. O líder é percebido pelos funcionários como uma pessoa que sabe “tudo” que os demais funcionários.

O Gestor da Light (o Controlador) na atualidade apresenta um perfil mais centralizador e desconfia de seus subordinados. Verifica-se que as decisões são tomadas no nível estratégico, sem a participação dos subordinados. No nível Tático, observa-se o contrário dos níveis superiores: os funcionários conseguem se relacionar melhor com seus Superintendente e Gerentes.

Antes da privatização, a Eletrobrás era o órgão que elaborava estrategicamente o planejamento para todas as hidrelétricas e contava com a participação das mesmas. Para tanto, eram indicados dois executivos para fazer parte do conselho e representar a sua empresa. Atualmente, a responsabilidade pela elaboração das estratégias empresariais estão nas mãos desses executivos em suas empresas.

Após a privatização, ocorreram mudanças imediatas no nível técnico, como cortes no efetivo de funcionários e de uma política de terceirização. Procurava estas medidas obter redução de custos em um prazo curto, porém segundo os funcionários, proporcionou uma queda na qualidade do serviço prestado, com muitas reclamações dos consumidores.

Com a privatização, notou-se que houve mudança no dia-a-dia dos funcionários, pois os mesmos começaram a serem avaliados pelo desempenho e passaram também a ser mais controlados em suas tarefas e em seus contatos com clientes. Como exemplo podemos citar um simples telefonema, que por segurança segundo os Controladores, são gravados.

Os gerentes deixaram de ser os responsáveis pela elaboração de estratégias e passaram a ser mero executores de ordens. Surge a figura dos “controladores da Alta Administração”

Cabe ressaltar o descompasso entre o material institucional oferecido pela Light (p.58-59), no qual apresenta a empresa como uma organização preocupada tanto com o bem-estar de seus funcionários quanto o desenvolvimento dos seus potenciais criativos. Entretanto, as entrevistas, revelaram que as práticas de RH não são condizentes com as políticas institucionais apresentadas.

Torna-se plausível pensarmos que apesar da Light desejar estar afinada com o que “diz”, a hibridização de sua cultura, não favorece a sintonia entre o que “fala” e o que “faz”.

Os gestores franceses demonstram serem fiéis as características inerentes à cultura empresarial que se situa no quadrante Pessoa – Hierarquia, ou seja, são voltados para poder centralizadores e ditam os procedimentos que devem ser seguidos na íntegra. Apesar de afirmarem que se preocupem com as características de cultura brasileira, observa-se imposição de valores, crenças francesas, a despeito das características e especificidades do país hospedeiro-Brasil.

No entanto, o processo de globalização vem exigido das empresas políticas de RH que apresentam práticas comprometidas com a criatividade, iniciativa e autonomia de seus funcionários. Conceitos de trabalho em equipe, sinergia e colaboração entre os níveis hierárquicos, são essenciais para que as empresas possam se manter competitivas.



## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

No mundo capitalista e globalizado as mudanças sócio-político-econômicas e tecnológicas exigem um estilo de gestão organizacional e uma cultura que viabilizam as relações interculturais, respeitando suas diferenças de modo que as empresas multinacionais e internacionais apresentam uma visão globalizada com atuação local. Outrossim, após o “racha” entre os sócios, verificou-se com mais rigor o estilo gerencial dos franceses, que antes era “mascarado” pelo estilo americanizado, apresentando as características do quadrante Igaulitária-Tarefa.

Ao analisarmos as dimensões consideradas por Trompenaars na gestão organizacional da Light, chegamos a seguinte conclusão em relação a gestão dos novos sócios, que os mesmos são centralizadores e voltados bastante para sua cultura organizacional de origem, não levando muito em consideração a existente.

Ao longo do presente estudo, observamos que no processo de privatização da Light, não houve comunicação planejada entre os sócios que a adquiriram; no programa de ambientação cultural (tanto para os executivos estrangeiros como para os brasileiros), não planejaram programas de Treinamento e Desenvolvimento voltados para os profissionais visando capacitá-los para cargos gerenciais.

Por fim, sugerimos, para pesquisas futuras; 1. Identificar e analisar o convívio de estilos gerenciais tão diferentes, dos sócios antes da solvência do consórcio; 2. Acompanhamento da relação “patrão-empregado” futura.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ADLER, N. **Dimensões Internacionais do Comportamento Organizacional**. Cincinnati, Ohio: McGill University, 1997.
- BARROS, Betania Tanure de (coordenadora). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. S.P: Atlas, 2001.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. S.P: Atlas, 1999.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. S.P: Pioneira, 2000.
- BRAGA, Fabiane – GOMES, Elisabeth. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. R.J: Campus, 2001.
- COLUMA, Elizabeth. **A Competência Intercultural**. Jornal O Globo – Caderno Boa Chance - 2.06.2002. pg.2.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. S.P: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Euro, 1998 The Euro: explanatory notes. Euro Paper 17, European Commission, 1998, (disponível em <http://europa.eu.int/euro>, em reference texts).
- FERNANDES, Ana Beatriz de Alvarenga Menezes. **Mudança Cultural Em Empresas Privatizadas – Estudo de Caso**. R.J: COPPEAD UFRJ, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme – FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder na Organizações**. S.P: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_ - FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. S.P: Atlas, 1997.

Folha do Estado de São Paulo, **Caderno Especial**, São Paulo, 2 de novembro de 1997.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. S. P: Universidade Estadual Paulista, 1991.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. S.P: Loyola, 1998.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi de. **Negócios Internacionais – Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional de uma Empresa Brasileira com Atuação Internacional**. R.J: COPPEAD UFRRJ, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: McGraw-Hill Internacional, 1991.

\_\_\_\_\_. **Consequências Culturais: Diferenças Internacionais nos Valores do Ambiente de Trabalho**. Beverly Hills: Sage, 1980.

<http://www.bndes.gov.br/privatização/resultados/historico> – **Resoluções do Conselho Nacional de Desestatização (CND) – Programa Nacional de Desestatização (PND) – Legislação**. 2003.

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminário/elétrico.pdf> – **Seminário de Privatização texto preparado pela equipe técnica do BNDES – relativo ao seminário “Dez anos do Programa Nacional de Desestatização”**. 4.12.2000.

<http://www.light.br/histórico>.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. R.J: Civilização Brasileira, 1996.

KRUGMAN, Paul R. **Globalização e globobagens: verdades e mentiras do pensamento econômico**. R. J: Campus, 1999.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização – Estado nacional e Espaço Mundial**. S.P: Moderna., 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. S.P: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J. – CHARNOV, Bruce H. **Administração**. S.P: Saraiva, 1999.

MORITZ, Gilberto de Oliveira/Linhares João Nilo. **Artigo Empresarial: O Desafio das Organizações Brasileiras no Séc. XXI. Mestre em Administração, Doutorando em Engenharia da produção e Mestre em Administração respectivamente**. UFSC. Dpto. Administração.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. S. P: Ed. Atlas, 1996.

PARSONS, T. **The social system**. New York: The Free Press, 1951.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. S.P: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, S. B. **Local rationalities in the formation of strategic alliances: the case of emerging economies – regionalism and globalization in Latin America: a contradiction?** Balas (Business Association of Latin America Studies) R.J: 1977.

\_\_\_\_\_. SÀ, R. **Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e Implicações**. Revista de administração de Empresas, v.24, n°4, p. 158-174, 1984.

RUDIO. Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa..** R. J: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Replanejamento de cargos e funções.** S. P: Nobel, 1996.

SMITH, Mark Easterby – BURGOYNE, John – ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** S.P: Atlas, 2001.

SOARES, 1995 SOARES, Guido F. S., **A Compatibilização da ALADI e do MERCOSUL com o GATT.** *Boletim de Integração Latino-Americana* 16, janeiro - abril de 1995, (disponível em <http://www.mre.gov.br/getec/webgetec/bila/lista.htm>).

SOUZA, almaisa M. – CAULLIRAUX, Heitor M. **artigo: A Curva de Aprendizagem e seus Impactos no Comportamento Humano nas Organizações.** E.mail: [almaisa@gpi.ufrj.br](mailto:almaisa@gpi.ufrj.br) / [heitor@ufrj.br](mailto:heitor@ufrj.br) -- [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual).

STRAZZACAPPA, Cristina - MONTANARI, Valdir. **Globalização: o que é isto afinal?** S.P: Moderna., 1998.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette Torres. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** S.P: Atlas, 1996.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura.** S.P: Educator, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pegando a Onda da Cultura: Entendendo a Diversidade Cultural do Trabalho.** Londres: Livros do Economista, 1993.

VELASCO, L.A. **Economia Política das Políticas Públicas: fatores que favoreceram as privatizações no período 1985 / 94.** R.J: BNDES, 1997 a (Texto para Discussão, 54).

WAGNER III, John A. – HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. S.P: Saraiva., 1999.

YUNES, Alberto Wagner. **Os efeitos da globalização na administração de seres humanos. Artigo: Investir na qualidade de vida e na felicidade dos colaboradores para aumentar a produtividade.** Jornal O Globo. Caderno Boa Chance. ABRH.01.03.98.

ZABOT, João Batista M.. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva.** S.P: Atlas, 2002.

## **APÊNDICE**

## Apêndice 1 :

### QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO: \_\_\_\_\_ TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

MARCAR A RESPOSTA QUE MAIS CORRESPONDER:

#### 1. QUANTO AS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS

##### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- As relações eram difusas em relação ao todo organizacional.
- O papel era específico no sistema, com pouca interação.
- As tarefas eram específicas no sistema, visava objetivos compartilhados.
- Era difusa, as relações eram espontâneas e crescia a partir do processo criativo compartilhado.

##### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- As relações ficaram difusas em relação ao todo organizacional.
- O papel ficou específico no sistema, com pouca interação.
- As tarefas ficaram específicas no sistema, visava objetivos compartilhados.
- Ficaram difusa, as relações ficaram espontâneas e cresceu a partir do processo criativo compartilhado.

#### 2. QUANTO AS ATITUDES EM RELAÇÃO À AUTORIDADE

##### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- O status era atribuído aos gerentes que eram próximos dos funcionários e Poderosos.
- O status era atribuído aos papéis superiores que eram distante dos funcionários, porém poderosos.
- O status era alcançado por meios dos Membros do projeto, que contribuíam para as metas almejadas.
- O status era alcançado pelos indivíduos que eram exemplos de criatividade e crescimento.

##### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- O status é atribuído aos gerentes que são Próximos dos funcionários e poderosos.
- O status é atribuído aos papéis superiores que são distante dos funcionários, porém poderosos.
- O status é alcançado por meios dos membros do projeto, que contribuem para as metas almejadas.
- O status é alcançado pelos indivíduos que são exemplos de criatividade e crescimento.



### 3. QUANTO A FORMA DE PENSAMENTOS E APRENDIZAGEM

#### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- Era intuitiva, holística, lateral e corretora de erros
- Era lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.
- Era centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar
- Era voltada ao processo, criativa e inspiradora...

#### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- É intuitiva, holística, lateral e corretora de erros.
- É lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.
- É centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar
- É voltada ao processo, criativa e inspiradora...

### 4. QUANTO A ATITUDES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS

#### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- Era como se fosse membro da família.
- Era como se fosse recursos (humanos).
- Era como se fosse especialistas.
- Era como se fosse Co-criadores

#### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- É como se fosse membro da família.
- É como se fosse recursos (humanos).
- É como se fosse especialistas.
- É como se fosse Co-criadores

### 5. QUANTO À FORMA DE MUDANÇA

#### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- Era o gerente quem mudava o curso.
- Era o gerente quem modificava as regras e procedimentos.
- Era o gerente quem trocava os objetivos à medida que as meta se deslocava.
- Era o gerente quem improvisava e inovava.

#### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- É o gerente que muda o curso.
- É o gerente quem modifica as regras e procedimentos.
- É o gerente quem troca os objetivos à medida que as meta se desloca.
- É o gerente quem improvisa e inova.

## 6. QUANTO À FORMA DE MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS

### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- Era demonstrada como satisfação intrínseca em ser amado (a) e respeitado (a).
- Era considerada a promoção como uma posição melhor, papel amplo.
- Era considerada a remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos.
- Participava do processo de criação de novas realidades.

### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- É demonstrada como satisfação intrínseca em ser amado (a) e respeitado (a).
- É considerada a promoção como uma posição melhor, papel amplo.
- É considerada a remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos.
- Participa do processo de criação de novas realidades.

## 7. QUANTO À REPROVAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

### ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

- Era dada a outra face, limpava-se a barra dos outros, não perdia o jogo do poder.
- A crítica era a acusação de irracionalismo, a não ser que existissem procedimentos para arbitrar o conflito.
- Era construtiva e relacionada às tarefas apenas, só depois admitia o erro e o corrigia rapidamente.
- Era aprimorada a idéia criativa, e não negá-la.

### DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO

- É dada a outra face, limpa-se a barra dos outros, não perde o jogo do poder.
- A crítica é a acusação de irracionalismo, a não ser que existam procedimentos para arbitrar o conflito.
- É construtiva e relacionada às tarefas apenas, só depois admite o erro e o corrige rapidamente.
- Deve aprimorar a idéia criativa, e não negá-la.