

Jaime Crozatti

---

Doutorando e Mestre em Controladoria e Contabilidade - FEA/USP  
Professor do Departamento de Ciências Contábeis  
da Universidade Estadual de Maringá

## **Introdução**

Assim como, cada pessoa tem características próprias e individuais e desempenho conseqüentemente diferenciado, as empresas, como expressão econômica da atividade social, da mesma forma, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras. No caso das empresas, as individualidades podem ser verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros.

Os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em conseqüência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho (Santos, 1992). Neste sentido, é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura (Pettigrew, 1996), todo gestor<sup>1</sup> deve possuir capacidade de identificar as particularidades de uma das variáveis mais relevantes no contexto empresarial, a cultura da organização.

O presente artigo tem o objetivo de discutir o Modelo de Gestão, sua interação com a cultura organizacional e conseqüentes implicações para a eficácia da organização. Após a descrição do contexto e da situação problema, enuncia-se as questões que se pretende discutir, bem como os requisitos necessários à melhor solução. Depois de conceituar cultura, cultura organizacional e modelo de gestão, procura-se-á “formatar” o melhor modelo de gestão para a eficácia da empresa, ou seja, o modelo de gestão capaz de direcionar a cultura organizacional, no sentido de ser a mais adequada para o sucesso do empreendimento. A discussão sobre a interação entre o modelo de gestão e a cultura organizacional, não recebeu tópico específico, uma vez que esta encontra-se diluída em todo o trabalho, o que não acarreta dificuldades para o leitor na sua identificação.

## **Contexto e Situação-Problema**

Todas atividades em uma empresa, independentemente de sua natureza ou propósito, consomem recursos e geram produtos e serviços. A maneira de executar as atividades em cada qual sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização. Desta forma, a cultura organizacional,

---

<sup>1</sup> O gestor de controladoria, em especial, como responsável pela otimização do resultado econômico da empresa, em detrimento do resultado das áreas consideradas isoladamente, ao intermediar as negociações entre estas, estará lidando com as crenças e valores que permeiam o modelo de gestão e formam a cultura organizacional.

composta de crenças e valores, como será visto adiante, impacta os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas, ao determinarem o grau de importância das variáveis inerentes às atividades.

O ambiente dos negócios exige das organizações crescentes níveis de eficácia, o que necessariamente implica em constante mudança organizacional. Segundo Deal e Kennedy (1982, p.157) as corporações não somente mudam para manter espaço em coisas tangíveis como tecnologia ou ambiente de negócios; atualmente elas mudam porque é esperado que mudem. A mudança é então, valor cultural do ambiente externo.

Muitas empresas têm buscado um caminho para as mudanças em modelos como *downsizing*, qualidade total, reengenharia, terceirização. Porém, de acordo com pesquisas de Cameron e outros, citadas por Cameron e Quinn (1996, p.7), quando programas de *Total Quality Management -TQM* e *downsizing* foram implementados, sem considerar a mudança cultural inerente, não obtiveram sucesso. Quando a cultura destas organizações era uma meta explícita da mudança, o que significa que *TQM* e/ou *downsizing* eram parte de um amplo esforço de mudança cultural, obtiveram sucesso. A organização se tornou mais eficiente e eficaz. Os autores concluem que a mudança cultural é a chave.

A mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da sua cultura. É preciso que as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos, principalmente aqueles que os clientes e fornecedores de recursos percebem mais claramente, por fazerem parte do ambiente próximo da organização.

A empresa pode ser vista como um conjunto de atividades geridas por especialistas em áreas específicas, com visão parcial do todo. Assim, além da congruência externa, a empresa deve buscar a perfeita interação das crenças e valores das diversas áreas que a compõem. Quando os valores mais significativos de cada área forem compatíveis com os valores das demais áreas, haverá maior grau de congruência interna e conseqüente aumento de eficiência por diminuição de desperdícios de tempo e energia nas negociações. Será mais fácil a obtenção da congruência externa em virtude do tempo de que se poderá dispor para tanto.

Outro aspecto inerente à situação-problema do modelo de gestão e cultura organizacional é o relativo à missão das entidades envolvidas neste processo. Empresa, gestores e proprietários possuem missões diferentes e em muitos aspectos conflitantes. Enquanto a missão da empresa é clara no sentido de satisfazer a uma necessidade da sociedade e, para tanto, busca se cercar da melhor combinação de recursos possível para oferecer produtos e serviços de qualidade e baixos preços, os gestores estão preocupados em otimizar o seu fluxo de benefícios atuais, caracterizado pelo *status*, honorários, gratificações, participação no capital da empresa, entre outros, o que implica em uma maior transferência de riqueza da empresa para si. Por sua vez, os proprietários estão preocupados em otimizar o fluxo de benefícios atuais e futuros, segregando os resultados obtidos em lucros distribuíveis e aumento do valor da empresa. Esta situação gera conflitos de interesses, que devem ser identificados e adequadamente tratados na gestão da empresa (Watts e Zimmerman, 1986).

Um terceiro aspecto da situação-problema relacionada ao tema, diz respeito à necessidade de a

empresa possuir um conjunto de normas, que consubstanciem uma guia para a ação e o comportamento e para a formação da identidade das pessoas e da organização. O relacionamento dos proprietários com os gestores, estes últimos contratados para efetivar a organização em nas atividades necessárias ao cumprimento da missão, deve ser devidamente suportado por regras explícitas, uma vez que o proprietário possui expectativas sobre a ação dos gestores, conforme o seu “modo de agir” e os gestores, por sua vez, aguardam dos proprietários o conjunto de “normas de ação”, para que pautem suas decisões. Merecem destaque nestas normas, em função das implicações no nível de eficácia e continuidade da empresa, os critérios utilizados na avaliação de desempenho. Como será visto adiante, os valores têm a finalidade de direcionar as decisões das pessoas, dos gestores, na efetivação dos eventos necessários às atividades de suas áreas. Como nos diz Goldratt (1992, p.81) “Diga-me como me mede e eu lhe direi como me comportarei”. Assim, os critérios de avaliação de desempenho, por se tornarem valores culturais, devem ser adequados com a lógica dos empreendimentos econômicos de modo a garantir sua eficácia e continuidade.

As principais idéias que irão delinear o desenvolvimento deste trabalho são as seguintes:

- ◆ O homem é um ser social.
- ◆ O homem satisfaz a necessidade de sociabilidade através de relacionamentos.
- ◆ Nos relacionamentos o homem deve ter postura adaptativa e modificativa (adequação e mudança).
- ◆ Nos relacionamentos o homem desenvolve uma estrutura de regras que impactam sua ação e caracterizam a cultura.
- ◆ A empresa é uma expressão da sociabilidade do homem.
- ◆ A empresa é gerida por um grupo de pessoas (gestores) especialistas em áreas distintas.
- ◆ O resultado das atividades na empresa é consequência da ação dos gestores.
- ◆ Os gestores são competentes e querem contribuir para a missão da empresa.
- ◆ Os gestores tendem a agir de acordo com crenças e valores próprios, se não houver clara definição das crenças e valores da empresa.
- ◆ A ação dos gestores é que provoca a mudança organizacional.

Como consequência do contexto e da situação-problema, discutidos no item anterior, pode-se identificar algumas perguntas para melhor “formatar” o problema que se pretende resolver.

- a) Como conseguir harmonia de interesses na gestão das áreas, com eficácia no cumprimento das missões individuais, e levar a empresa ao cumprimento de sua missão?
- b) Quais determinações (*normas*) possibilitam o melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, a obtenção do melhor nível de harmonia e ainda provocam adequada mudança organizacional?
- c) Quais princípios, crenças e valores devem caracterizar a cultura da empresa, para produzir as melhores condições de relacionamento entre as pessoas, efetivar os melhores resultados das atividades e favorecer a plena realização da missão da empresa e das pessoas na interação com o ambiente externo?

A solução para estas questões parece ser um tanto quanto ampla e subjetiva. Tal solução deve ter, como escopo, fomentar uma cultura que seja inovativa, permitindo iniciativas próprias e flexibilidade que premiem os valores grupais, no sentido de buscar coalizão, identidade, interação e integração dos grupos de trabalho em torno de objetivos comuns; que possibilite, ao mesmo tempo, a atribuição de responsabilidades, linhas de poder e descrição clara das funções, para a boa ordem das coisas; e que ainda permita o estabelecimento de processos de planejamento e controle, de visão centrada em resultados e estabilidade das atividades capazes de conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão com eficácia, garantindo a sua continuidade.

Os requisitos, que devem contemplar a solução do problema, necessariamente devem considerar os seguintes aspectos, no que concerne à formação da cultura organizacional:

- criar condições para que as pessoas satisfaçam suas necessidades de relacionamentos;
- formar a identidade dos indivíduos e grupos;
- favorecer a motivação para a busca dos melhores resultados das atividades, que garantam a continuidade da empresa;
- oferecer condições de desenvolvimento das potencialidades e aperfeiçoamento de deficiências, individuais e de grupos;
- oferecer oportunidades de participação nas decisões em níveis adequados;
- garantir o envolvimento das pessoas com a missão das áreas com vistas à missão da empresa.

Para satisfação destas condições há a necessidade de um modelo de gestão claramente definido. Este modelo deve considerar:

- processo de gestão com clara definição de modelo e forma de implementação do mesmo;
- processo de gestão que permita a identificação da situação objetivada, bem como das melhores alternativas para alcançá-la;
- descrição dos níveis de autoridade, responsabilidade e função;
- processo decisório estabelecido, com modelo de decisão coerente com a lógica dos empreendimentos econômicos;
- estilo, postura e papel dos envolvidos na gestão da empresa claramente identificados;
- meios adequados de comunicação com os proprietários objetivamente estabelecidos.

Nos tópicos seguintes, serão descritos alguns aspectos da cultura organizacional e do modelo de gestão, no sentido de buscar a solução ideal para o problema, que atenda aos requisitos enumerados.

### **Cultura Organizacional**

A cultura é um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento. Fleury (1996, p.15-16) assim se expressa: “A nosso ver é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista ... A postura do antropólogo ... A postura do clínico ou terapeuta”.

Estas *posturas* indicam a utilização de três ramos do conhecimento que estudam o comportamento humano como chave de leitura para decifrar a cultura: Antropologia, Sociologia e Psicoantropologia. Neste sentido, será conceituada a cultura de acordo com as três ciências citadas, descrito os aspectos da formação e discutidas algumas características da cultura, tais como crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias, redes de comunicação, bem como algumas fronteiras desta com o comportamento das pessoas.

### **O Conceito de Cultura**

- A visão da **Antropologia** sobre a cultura parte do próprio objetivo desta ciência, expresso por Marconi e Presotto (1989, p.21) nos seguintes termos: “Como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade”. Os estudos antropológicos são geralmente realizados em sociedades primitivas, por considerar que tais sociedades possuem estruturas culturais

menos complexas, o que pode facilitar o trabalho do pesquisador. Neste sentido, o pesquisador da Antropologia normalmente vive com o grupo estudado como se fosse um membro nativo, até identificar o significado dos diversos símbolos, sejam eles concretos como os artefatos ou subjetivos como a linguagem ou os ritos e cerimônias.

Em sua história, de acordo com Kuper (1978), a Antropologia desenvolveu escolas de pensamento, que interpretam a cultura sob diferentes aspectos:

- a) **Evolucionismo**: considera o desenvolvimento da cultura como dependente de fases anteriores. Neste sentido, a situação atual de uma cultura é consequência da anterior. Para esta escola o que diferencia a cultura de um povo de outro é a fase de evolução em que estes se encontram. Em consequência, afirmam que todas as culturas poderão conquistar o mesmo grau de sofisticação;
- b) **Difusionismo**: a interação entre culturas, através da difusão de artefatos que representam e expressam seus valores e crenças, é o aspecto de maior significado para a mudança cultural;
- c) **Funcionalismo**: esta escola considera a utilidade dos elementos culturais, atribuindo a cada um uma função específica bem como a respectiva identificação com os valores e crenças, sem a qual os elementos deixam de existir;
- d) **Configuracionismo**: identifica a cultura como uma rede quase infinita de significados, com destaques a alguns que determinam o *tom* da cultura, dos quais os demais elementos são derivados ou mantêm relação de dependência;
- e) **Estruturalismo**: parte da visão sistêmica, como o configuracionismo. Estuda a cultura considerando-a uma estrutura de trocas como meio de interação, tanto em nível de indivíduos dentro do grupo, como dos grupos em uma sociedade. Algumas culturas trocam mercadorias internamente, outras apenas externamente.

Pode-se concluir que, na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Na organização, a qualidade e a quantidade das instalações e dos materiais consumidos e produzidos, a ordem do *lay out*, as características de embalagem dos produtos, etc., são exemplos de artefatos. Através destes, podem ser identificados valores da cultura da organização.

A **Sociologia**, nascida em épocas de revolução industrial e do despertar do racionalismo na Europa, estuda as estruturas sociais. No enfoque cultural a sociologia estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade. Habermas (1983, p.15) apresenta o modelo do agir comunicativo, derivado da mudança da compreensão transcendente para a compreensão imanente de mundo, como consequência da evolução racional da humanidade.

Comparando-se a humanidade com um indivíduo, o modelo, composto por três fases, descreve como este último evolui em relação ao entendimento do meio social. A primeira representa a fase do conhecimento, em que o indivíduo busca a percepção da realidade, do mundo que o cerca, em que algumas vezes ele - indivíduo - se confunde com o próprio meio. A segunda, a fase da linguagem, busca a comunicação com a realidade, procurando formas de aproximação com esta. A terceira fase, característica da ação, busca a interação com a realidade no sentido de racionalizar sobre o meio a ponto de modificá-lo. Todas estas fases se desenvolvem no ambiente social, cujo principal componente é o relacionamento entre as pessoas e grupos.

Conclui-se, então, que para a Sociologia a cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e de (no) grupo.

A **Psicoantropologia** identifica a cultura visualizando o indivíduo e sua história de vida no relacionamento com outros indivíduos. Esta ciência parte do “eu” e olha em direção ao “nós”. Os dados registrados na memória de cada pessoa são a base para a formação da cultura. A história dos relacionamentos e, principalmente, os sentimentos registrados na mente de forma permanente, estabelecem os conceitos que estruturam a visão da cultura de cada indivíduo. O conhecimento ensinado por pessoas que representam autoridade, como pais, avós, tios, chefes e outros superiores são primeiramente absorvidos como regras inquestionáveis, em virtude de expressarem as condições de sobrevivência no grupo. Posteriormente, os conceitos são trabalhados no sentido de buscar adaptação e negociação com o meio. Desta forma, estes conhecimentos são condicionantes do comportamento, por determinarem padrões de aceitação no grupo.

A conclusão na visão Psicoantropológica é de que a cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no *eu* individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu comportamento. Estes dados podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados e, conseqüentemente, em nova percepção da realidade; ou, a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos, decidindo agir sobre sua realidade e, então, modificá-la.

## **A Cultura Organizacional**

O conceito mais prático de cultura organizacional, de acordo com depoimentos de gestores relatados por Deal e Kennedy (1983, p.501), é o seguinte: “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta definição, um tanto ou quanto utilitarista, expressa com simplicidade, a cultura organizacional. Determina uma forma prática de entender a cultura a partir da observação de como as coisas são feitas.

No mesmo trabalho, os autores afirmam também que as pessoas facilmente aceitam que toda

sociedade humana desenvolve uma cultura, um conjunto comum de premissas, crenças artefatos e linguagem que é passado e, às vezes, modificado de geração a geração. Assim, como expressão associativa do homem a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas.

Segundo alguns autores (Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa. Como definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.

Bio (1996) descreve na figura abaixo a cultura organizacional e os diversos elementos que influenciam a sua formação.

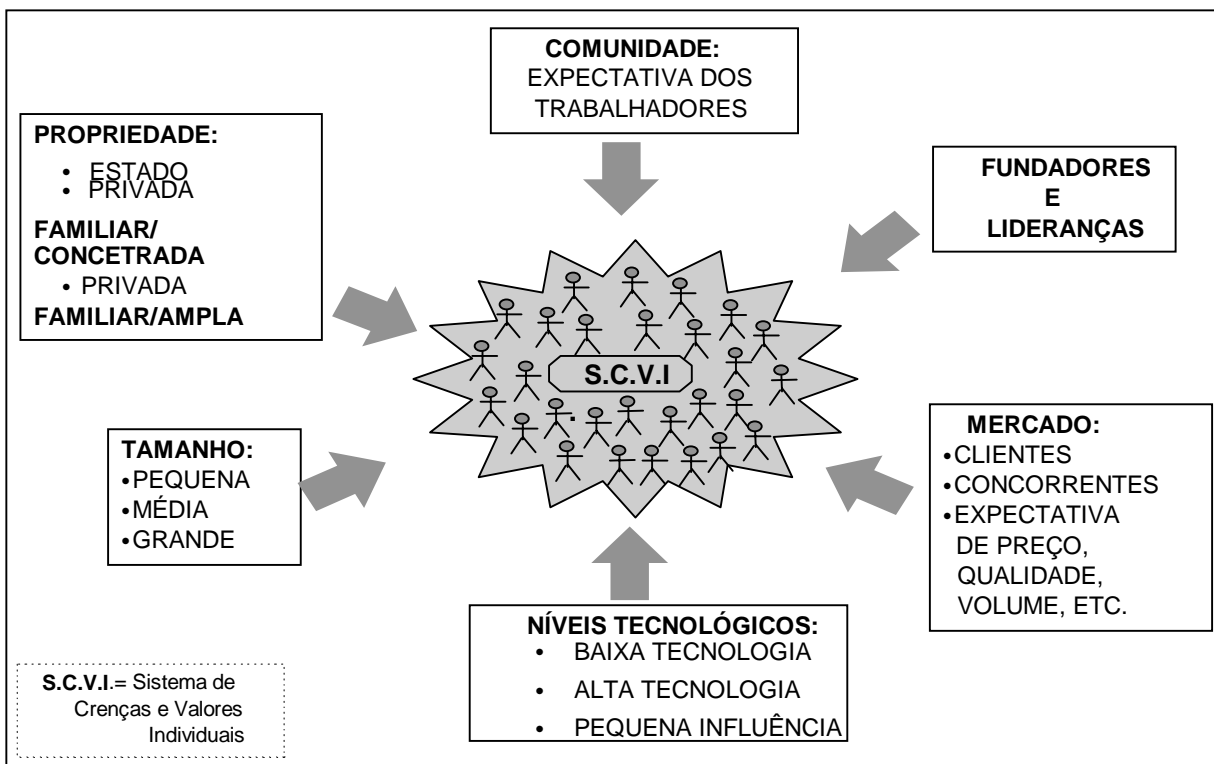


Figura 1 - A Cultura Organizacional e os Diversos Influenciadores ( BIO, 1996)

A comunidade influencia a cultura da empresa ao interagir, fornecendo e adquirindo os recursos econômicos necessários à continuidade da mesma. O cliente tem expectativas com relação à qualidade dos produtos. O tamanho da organização impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades. A natureza jurídica do proprietário, se pública ou particular, determina os níveis de corporativismo e a exigência por eficácia. Os aspectos de tecnologia, como sistema técnico, representam a materialização de alguns valores a respeito de tempo, qualidade, empregabilidade, dimensionamento das atividades etc.



Para Fleury (1987, p.10), “A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização”. Assim, pela análise destes conceitos de cultura organizacional depreende-se facilmente a inter-relação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema empresa.

### **Caracterização da Cultura Organizacional e da sua Mudança**

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

- a) **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- b) **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- c) **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;
- d) **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- e) **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- f) **Rede de comunicação informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Para Schein (1992, p.12) a cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Este autor define três níveis para observação da cultura, de acordo com a visão que o investigador pode ter do fenômeno cultural, conforme figura a seguir:

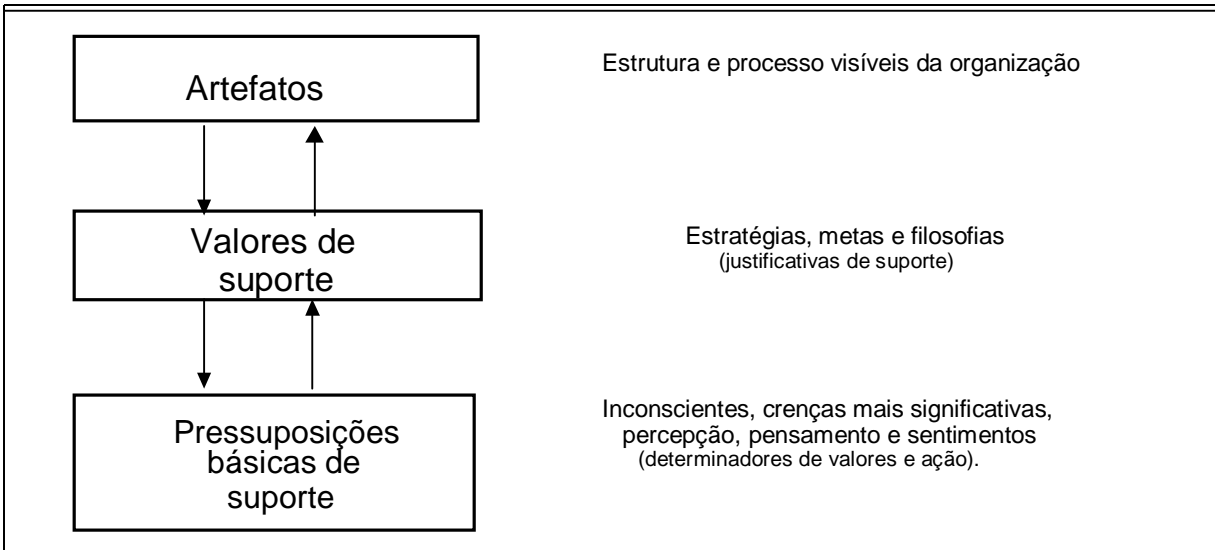


Figura 2-Níveis de Cultura (Schein,1992, p.17)

O nível de artefato faz referência aos aspectos objetivos da cultura que são facilmente percebidos. Os artefatos referem-se às instalações, aos processos, à estrutura organizacional e de poder, aos produtos, aos equipamentos, etc., como na visão antropológica. O nível de valores de suporte relaciona-se com as regras de ação, normas e valores que direcionam as decisões, o comportamento, as atitudes dos indivíduos. São as regras que formam a identidade do grupo, de acordo com o entendimento da sociologia sobre a cultura.

O nível de pressuposições básicas de suporte, segundo Schein (1992, p.22), são similares ao que Argyris tem identificado como teoria em uso, a implícita pressuposição que no momento guia o comportamento, que diz para os membros do grupo como perceber, pensar sobre e sentir sobre as coisas. O autor afirma ainda que no processo de cognição, o indivíduo constrói modelos (imagens ou conceitos) que estruturam, como um filtro, a interpretação de situações. Este filtro assume a forma de uma estrutura conceitual através da qual o indivíduo analisa e se posiciona frente à realidade vivida. Neste sentido, o entendimento dos pressupostos básicos assemelha-se à visão da cultura na ótica da Psicoantropologia, discutida anteriormente. Os valores assimilados dos acontecimentos são incorporados quando novos, ou modificam os valores existentes, representando uma manifestação da cultura, intrínseca à existência do indivíduo.

A mudança da cultura organizacional, exigência da sociedade atual e requisito para a mudança organizacional, deve ter como pressuposto a correta identificação das características e aspectos da cultura que se deseja modificar. Neste sentido, Deal e Kennedy (1982, p. 158) afirmam que quando se fala de mudança organizacional ou cultural quer-se dizer mudanças reais no comportamento das pessoas na organização. Em uma visão técnica significa que, pessoas, na organização, devem se identificar com novas regras ou novos heróis. Significa que pessoas contem histórias diferentes para as outras para

explicar o que está acontecendo ao seu redor. Significa que as pessoas devem usar seu tempo diferentemente em uma nova base diária - calculando diferentes contas, fazendo perguntas diferentes, preocupando-se com diferentes rituais. O que os autores dizem é que para este comportamento diferente ser efetivado deve-se envolver todas as pessoas na organização.

A afirmação dos autores é abrangente, pois além dos aspectos técnicos (heróis, regras), identifica a mudança com a respectiva participação das pessoas. Neste sentido, os ritos, as cerimônias e a rede de comunicação informal devem fomentar os valores que se deseja que façam parte da nova cultura. Assim, os ritos e cerimônias existentes devem ser alterados, ou estabelecidos novos, para que o impacto nas pessoas seja o mais forte possível.

Segundo Bio (1987, p.102): “A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem - quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer conseqüentes do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerados pela pressão de grupos - são atos dos homens. É inerente à mudança organizacional, portanto, o surgimento de diferentes reações individuais e de grupos, uma intensificação do jogo político, discussões em torno de valores, etc.” A implementação de todos os processos e procedimentos de gestão, como ritos e cerimônias da organização, deve contemplar o aspecto do envolvimento das pessoas que oferecem contribuição para resultados efetivos. Esta postura exige do gestor principal uma adaptação de valores, pois em geral, o empresário brasileiro procura resolver tais questões fazendo com que suas determinações sejam implementadas sem a mínima discussão.

Neste sentido, o modelo de elaboração do planejamento estratégico, defendido pelo GECON<sup>2</sup>, apresentado no IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos (Crozatti, 1997), que determina a obtenção das diretrizes táticas, em nível de áreas, antes da obtenção das diretrizes estratégicas, em relação à empresa, é um exemplo de um rito capaz de modificar a cultura organizacional, pois determina o envolvimento do maior número de pessoas como método de obtenção das melhores diretrizes para o plano estratégico. Como foi dito, muitas pessoas não concordam com a participação de níveis hierárquicos inferiores em processos como o planejamento estratégico. No citado congresso, por exemplo, alguns participantes se manifestaram descrentes na possibilidade de pessoas da área de produção contribuírem com a identificação de diretrizes estratégicas executáveis.

## **Fronteiras da Cultura com o Comportamento**

Hábitos, atitudes e comportamento resultam das características de uma cultura. Os **hábitos** são as ações realizadas pelo indivíduo em resposta aos condicionamentos culturais. Por exemplo, o hábito de torcer por determinado time de futebol pode nascer em função das insistentes histórias ouvidas de

pessoas mais velhas, como o pai, e do uso das cores do time; ou ainda como forma de buscar a identidade com um grupo de amigos.

As **atitudes**, por sua vez, podem ser entendidas como ações conscientes realizadas pelo indivíduo em resposta aos desafios culturais. O que diferencia hábitos de atitudes é o diferente nível de racionalidade existente. As atitudes são ações conscientes, ou seja, tomadas como resposta racional a uma informação. A constatação de que os produtos fabricados não atendem mais ao desejo dos consumidores, deve levar um empresário a tomar a atitude de adquirir nova tecnologia de produção ou de reformular características de seus produtos para manter ou melhorar a posição da empresa no mercado.

O comportamento na ótica cultural, por sua vez, pode ser entendido como o conjunto de hábitos e atitudes observados, razoavelmente padronizados em um grupo de pessoas, que expressa sua identidade e nível de coesão. Neste sentido, o comportamento de pessoas que trabalham em uma mesma área da empresa, é desejável que seja padronizado, visando ao fortalecimento dos valores grupais da cultura da área e sua identidade.

A cultura, com relação ao comportamento, é base para a identificação dos desafios, para a análise das alternativas e tomada de decisão, levando as pessoas a ações. Assim, é possível, após adequado nível de entendimento dos pressupostos básicos de suporte, inferir a respeito das prováveis decisões e ações de determinado grupo de pessoas que partilham a mesma cultura.

### **Modelo de Gestão**

Neste tópico procura-se identificar a formação do modelo de gestão, suas principais características, bem como definir o modelo de gestão ideal, tendo em vista a eficácia e continuidade da empresa.

### **A Formação do Modelo de Gestão**

Como visto no tópico anterior, a cultura organizacional é influenciada por uma série de elementos. Os autores que tratam do assunto (Catelli, 1997; Schein, 1992; Bio, 1987, entre outros) são unânimes em afirmar que os fundadores, proprietário ou líderes da organização é que contribuem mais significativamente para a formação e “formatação” da cultura da empresa. De acordo com Catelli, esta

---

<sup>2</sup> **GECON**: Sistema de Gestão Econômica, desenvolvido por pesquisadores da FEA/USP. (*site na Internet: gecon@usp.br*).

influência se dá pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão, e o modelo de gestão é produto do subsistema institucional, que representa as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário ou principal gestor, de como as coisas devem acontecer na empresa. A figura a seguir reproduz o entendimento de Catelli sobre o subsistema institucional.

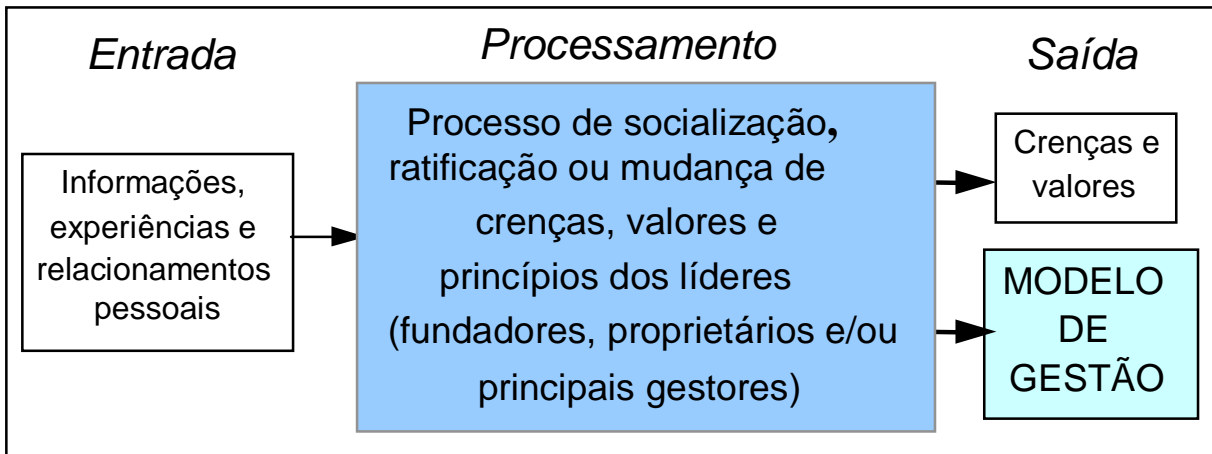


Figura 3 - O Subsistema Institucional (Catelli, 1997)

O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa. Como pode ser visto na figura 3, é produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da empresa (fundadores, proprietários e principais gestores). O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Martins (1997) defende que uma diferença entre a cultura latina e a anglo-saxã é que na cultura as determinações, para terem maior força, devem ser escritas. Em conseqüência, é interessante que toda empresa brasileira ou de cultura de orientação latina possua seu modelo de gestão explicitamente formalizado em um documento, distribuído a todos os gestores, pela responsabilidade e poder que tal documento exerce na empresa.

### **Características do Modelo de Gestão**

As principais características do modelo de gestão podem ser elencadas da seguinte forma:

- é o principal formador da cultura organizacional;

- determina as linhas de poder;
- estabelece as principais formas de ação na empresa;
- determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho.

O modelo de gestão tem impacto em todos os demais sistemas da empresa. Na figura 4 pode-se visualizar melhor esta interação.

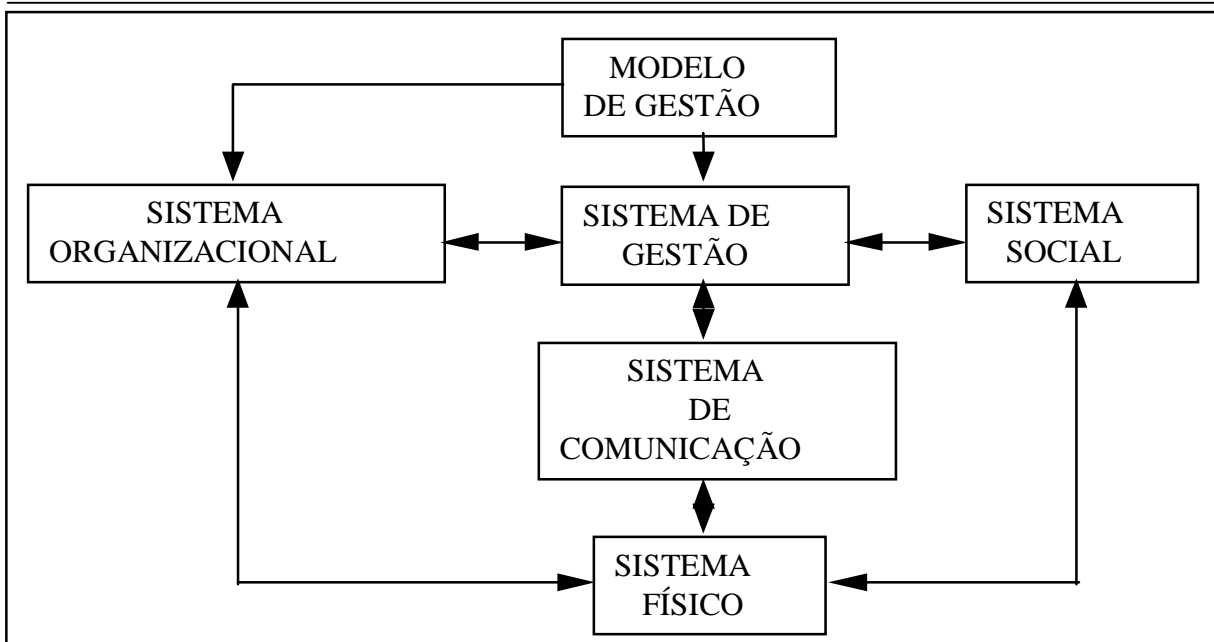


Figura 4 – Interação do Modelo de Gestão com os Subsistemas Empresariais

O relacionamento direto com o sistema organizacional visa estabelecer a estrutura orgânica da empresa, seus níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder. Na relação com o sistema de gestão, estabelece os processos que devem levar a empresa da situação atual para uma situação objetivada. Os demais sistemas são impactados indiretamente através do sistema de gestão ou do sistema organizacional. A essência da interação destes sistemas com o modelo de gestão está nos procedimentos estabelecidos no sistema de gestão, e nas linhas de responsabilidade e de poder do sistema organizacional.

Como foi dito na introdução do presente trabalho, cada empresa possui características particulares inerentes a sua maneira de operar. Tais características, como discutidas até agora, são resultantes da cultura, que por sua vez é derivada principalmente do modelo de gestão. Significa dizer que os níveis de eficiência e eficácia são diferentes em cada empresa e são resultantes da forma como as

coisas são tratadas na empresa, ou seja, de seu modelo de gestão. Isto significa que algumas culturas produzem níveis de eficácia melhor do que outras.

Segundo Cameron e Quinn (1996), as empresas devem sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo. Neste sentido, uma cultura adequada a uma empresa é aquela que procura estar em acordo com a cultura do meio que atua. A cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente os gestores respondem aos desafios do ambiente externo. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional o modelo de gestão deve permitir e fomentar uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio.

### **O Modelo de Gestão Ideal**

Diante de tão significativa relevância o modelo de gestão deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, o modelo ideal deve ser estruturado tomando por base os seguintes aspectos:

- a) O **processo de gestão**: como forma de levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada é necessário que o processo de gestão seja constituído de planejamento estratégico, com o fim de obtenção das diretrizes capazes de garantir a continuidade da empresa - de planejamento operacional - com fim de implementar as diretrizes estratégicas e garantir a eficácia necessária à continuidade, e controle para acompanhamento dos resultados de acordo com os planos.

Estes processos são na verdade ritos através dos quais os valores da empresa podem ser redirecionados bem como reafirmados. Por exemplo, o modelo de implementação do planejamento estratégico, com vistas à obtenção das melhores diretrizes, apresentado no IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custo (Crozatti, 1997) é estruturado de forma a permitir aos mais diferentes perfis culturais (Cameron e Quinn, 1996), harmonia entre valores que poderiam ser considerados competentes ou opostos entre si.

A flexibilidade do modelo está em possibilitar a participação e contribuição das pessoas envolvidas nas atividades (cultura grupal), que podem contribuir com idéias novas na busca de soluções inovadoras (cultura inovativa), para obtenção de um plano lógico e formal (cultura racional), sem no entanto eximir de responsabilidade os gestores das áreas e os proprietários (cultura hierárquica) pela decisão final (Cameron e Quinn, 1996).

É relevante para o processo de gestão, na fase de planejamento operacional, a elaboração de orçamentos e simulações com a utilização de sistemas que permitam o acesso de cada gestor responsável, para a análise das alternativas possíveis e escolha da que melhor contribua para a otimização do resultado da empresa, na implementação

das atividades de cada área.

- b) A **avaliação de desempenho** das áreas e dos gestores deve ter por base o resultado econômico, já que a empresa é uma entidade econômica que troca recursos econômicos com o meio externo. As atividades consomem recursos e geram produtos. Se os produtos não produzirem resultado econômico suficiente para a reposição dos recursos consumidos, a continuidade da empresa estará comprometida. Dessa forma, há a necessidade da utilização de modelos de mensuração que suportem o modelo de decisão de acordo com a lógica econômica. O resultado econômico, como critério de avaliação de desempenho, é o melhor, pois direciona a ação dos gestores de acordo com os planos negociados com as demais áreas fornecedoras e clientes, para garantir a continuidade da empresa, por englobar todos os demais critérios que possam estar relacionados à eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade do processo de gestão.
- c) A **autoridade e responsabilidade** dos gestores deve ser compatível com a função. Neste sentido, é necessária a clara identificação dos resultados de cada gestor com as decisões que implementa na gestão dos recursos disponibilizados para a execução de suas atividades. A distribuição de custos de níveis hierárquicos superiores, consoante pregam modelos como o Custeio Baseado por Atividades (*Activity-Based Costing - ABC*), entre outros, é pernicioso para a autoconfiança do gestor com relação às suas capacidades, uma vez que, em tais modelos, os gestor deve *pagar* por atos que não praticou ou ser responsabilizado por custos que não pode gerir. Ao contrário, a correta identificação de suas decisões com os resultados gerados pela sua área, deixa claro o nível de eficácia que opera e permite maior grau de transparência de sua gestão, bem como dos demais gestores, superiores ou pares. Conceitos como preço de transferência com base no custo de oportunidade<sup>3</sup> a partir do valor de mercado, para mensuração dos produtos transferidos para clientes internos e externos, devem suportar o modelo de mensuração e decisão.

O poder, delegado pelos proprietários, deve ter por fundamento o conhecimento do gestor em sua área de especialidade. O gestor da controladoria, por exemplo, como melhor especialista na mensuração dos eventos econômicos, deve ter poder para provocar interação entre as áreas na busca da alternativa que otimize o resultado global da empresa, em detrimento do resultado individual das áreas.

O relacionamento dos gestores com os proprietários do negócio deve também estar contemplado no modelo de gestão, principalmente quanto à forma e periodicidade de

---

<sup>3</sup> Ver mais detalhes sobre o assunto em Silva e outros (1997) e Reis (1997).



prestação de contas.

- d) O **processo decisório**, compatível com o poder fundamentado no conhecimento, deve ser descentralizado nas áreas especialistas, de forma a motivar nos gestores iniciativas que resultem na melhor utilização dos recursos a partir de livre negociação entre as áreas fornecedoras e clientes. É importante lembrar que o plano estratégico e o plano operacional são balizadores destas negociações, que devem ocorrer livremente entre as áreas. Não se pode perder de vista a otimização do resultado da empresa.

A descentralização do processo decisório tem como objetivo dar maior flexibilidade às decisões dos gestores, adequando a gestão da empresa ao ambiente externo, cuja principal característica são mudanças descontínuas que exigem decisões oportunas, quase sempre de imediato.

Em acordo com o plano operacional, as áreas devem ter liberdade para negociar seus produtos e serviços também com entidades externas, com o objetivo de otimizar o potencial de produzir resultados, aproveitando oportunidades existentes.

- e) Quanto ao **comportamento dos gestores**, para atender aos itens anteriores, é esperado que tenham estilo participativo, no sentido de busca interação com os demais gestores e integração entre as áreas, bem como motivação de seus colaboradores. A postura deve ser a de empreendedor, buscando soluções inovativas, correndo riscos adequados com a estrutura da empresa e da área. O papel esperado é o de dono do empreendimento, no sentido de *fazer as coisas acontecerem*.

As crenças e valores implícitos nos conceitos apresentados como o modelo de gestão ideal podem gerar na empresa a cultura favorável à flexibilidade e adaptação a desafios, congruente com o ambiente externo, e, concomitantemente, o estabelecimento das metas e resultados a serem alcançados pela empresa e por cada área de responsabilidade em um ambiente que dê a necessária atenção à coesão das pessoas e grupos integrantes da organização.

## **Conclusões**

Neste artigo, discorreu-se sobre diversos aspectos que envolvem o modelo de gestão e a cultura organizacional. A interação e influência de um sobre o outro é um tema relativamente discutido em publicações, porém, a apresentação de um modelo de gestão ideal, capaz de gerar a cultura organizacional adequada ao ambiente atual dos negócios, não é preocupação da maioria dos trabalhos.

A eficácia da empresa, de acordo com Catelli (1997), depende principalmente de aspectos relacionados à satisfação das pessoas, produtividade, eficiência, adaptação do processo decisório e desenvolvimento. Neste sentido a cultura, bem como o modelo de gestão que a forma, devem privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de identidade de grupo com alto grau de coesão interna, clara responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, a fim de assegurar a continuidade e aumento dos níveis de eficácia. Ao mesmo tempo deve estabelecer ambiente favorável para discussões e surgimento de idéias inovativas, através de adequado monitoramento do ambiente externo e participação dos envolvidos.

O modelo de gestão proposto estabelece o melhor nível de harmonia entre os interesses da empresa, dos gestores e dos proprietários através de constante interação e do melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, pela descentralização das decisões e respectiva responsabilidade, capacitando a empresa a desenvolver uma cultura adequada ao ambiente turbulento dos tempos atuais.

Quanto ao conjunto de princípios, crenças e valores que devem caracterizar a cultura da empresa para produzir as melhores condições de relacionamentos entre as pessoas e efetivar os melhores resultados, seria muita pretensão querer relacioná-los, uma vez que são infundáveis. Porém, pode-se identificá-los como intrínsecos da cultura onde a participação das pessoas no processo de gestão é possível, sem descaracterizar a dos gestores pela responsabilidade nas decisões finais.

## **Resumo**

O presente artigo tem o objetivo de discutir o Modelo de Gestão, sua interação com a cultura organizacional e conseqüentes implicações para a eficácia da organização. Formado a partir do processo de socialização, ratificação ou mudança de crenças, valores e princípios dos líderes (fundadores, proprietários e/ou principais gestores), o modelo de gestão é considerado como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. A cultura organizacional, entendida como o conjunto de crenças, valores e princípios partilhados pelas pessoas em uma organização, sofre interação direta do modelo de gestão em razão do poder exercido pelos principais gestores da organização na primeira.

Além de aspectos adicionais da conceituação e interação dos temas, são apresentadas características dos modelo de gestão ideal, aquele capaz de direcionar a cultura organizacional desejada para fazer frente aos desafios do ambiente, tendo em vista a necessária eficácia do sistema empresa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BIO, Sérgio R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- \_\_\_\_\_. *Notas de aulas* da disciplina “Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. [S. L.: s.n.], 1996. (mimeo).
- CASTRO, Ana M.; DIAS, Edmundo F. *Introdução ao pensamento sociológico*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1976.
- CATELLI, Armando. *Notas de aulas* da disciplina “Análise de Custos” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Notas de aulas* da disciplina “Controladoria” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.
- CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para otimizar a contribuição das áreas. *Anais: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos* (4.: 1997, Belo Horizonte). Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- \_\_\_\_\_. Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, v.19, n. 4, 1993.
- FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987.
- \_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. *In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron. 1991.
- GOLDRATT, Eliyahu M. *Síndrome do palheiro: garimpando informação num oceano de dados*. 2 ed., São Paulo: Educator, 1992.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HABERMAS, Jürgen. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- \_\_\_\_\_. *O discurso filosófico da modernidade*. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- KUPER, Adam. *Antropologia e antropólogos*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

- MARCONI, Marina A.; PRESOTTO, Zelia M. N. *Antropologia - uma introdução*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1989.
- MARTINS, Eliseu. *Notas de aulas* da disciplina “Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade II” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é Administrável? *In*: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- REIS, Ernando A. Gestão de custos para avaliação de desempenho: utilizando o preço de transferência no contexto de “agribusiness”. *Anais: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos* (4.: 1997, Belo Horizonte). Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.
- SANTOS, Neusa M. B. F. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar*. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SILVA, Alexandre S: REIS; Ernando e LEÃO, Luciano C.G. Custo de oportunidade. *Anais: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos* (4.: 1997, Belo Horizonte). Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- WATTS, Ross L. e ZIMMERMAN, Jerold L. *Positive accounting theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.