



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Regina Rheinheimer

**CULTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE
ENERGIA ELÉTRICA**

Porto Alegre

2016

Regina Rheinheimer

**CULTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE
ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Porto Alegre

2016

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os diferentes níveis de manifestação de cultura.....	9
Figura 2 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....	17
Figura 3 – Principais dimensões do CVM e os tipos de cultura organizacional.....	19
Figura 4 – Liderança na organização, eficácia e teoria da organização.....	20
Figura 5 – Aspectos da gestão da qualidade total.....	21
Figura 6 – Aspectos da gestão de recursos humanos.....	22
Gráfico 1 – Lotação dos respondentes da pesquisa.....	26
Gráfico 2 – Tempo de empresa dos respondentes da pesquisa.....	27
Tabela 1 – Média dos blocos pesquisados.....	27
Tabela 2 – Média das afirmações do bloco Gerenciamento de Recursos Humanos.....	28
Tabela 3 – Média das afirmações do bloco Coesão Organizacional.....	28
Tabela 4 – Média das afirmações do bloco Liderança Organizacional.....	29
Tabela 5 – Média das afirmações do bloco Ênfase Estratégica.....	29
Tabela 6 – Média das afirmações do bloco Características Dominantes.....	30
Tabela 7 – Média das afirmações do bloco Critérios de Sucesso.....	30
Tabela 8 – Valores médios por perfil cultural da Eletrobras CGTEE.....	31
Gráfico 3 – Perfil cultural da Eletrobras CGTEE.....	32
Tabela 9 – Valores médios por perfil cultural da Sede e Candiota.....	33
Gráfico 4 – Perfil cultural da Sede x Candiota.....	33
Tabela 10 – Valores médios por perfil cultural em relação ao tempo de casa.....	34
Gráfico 5 – Perfil cultural por tempo de casa.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVOS.....	5
2 REVISÃO TEÓRICA	7
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	7
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.2.1 Reflexões sobre cultura	8
2.2.2 Conceito de cultura	9
2.2.3 Elementos da cultura organizacional	11
2.2.4 Subculturas organizacionais	12
2.2.5 Cultura e estratégia	13
2.2.6 Mudança cultural	15
3 METODOLOGIA	16
3.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MODELO TEÓRICO.....	16
3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO.....	22
3.2.1 Delineamento da pesquisa	22
3.2.2 População-alvo do estudo	23
3.2.3 Plano de coleta de dados	24
3.2.4 Plano de análise de dados	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À AMOSTRA PESQUISADA	26
4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO AOS ASPECTOS PESQUISADOS.....	27
4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO AO PERFIL CULTURAL DA EMPRESA.....	30
4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À EXISTÊNCIA DE SUBCULTURAS	32
4.4.1 Análise por unidade da empresa	32
4.4.2 Análise por tempo de casa	34
5 CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ORGANIZAÇÃO	40

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado atual exige inovação constante, melhoria dos processos e flexibilidade das organizações frente à mudança. As instituições públicas, em muitos casos, podem apresentar maior resistência e menor capacidade de adaptação, resultando em maior tempo de resposta às demandas do mercado. Para empresas públicas de economia mista, produtoras e atuantes no mercado de livre concorrência juntamente com empresas privadas, o desafio da mudança pode ser crucial para garantir sua sobrevivência.

A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (Eletrobras CGTEE) é uma empresa de economia mista pertencente à Centrais Elétricas Brasileiras (Grupo Eletrobras), vinculada ao Ministério de Minas e Energia, e encontra-se atualmente em processo de reestruturação. Responsável pela geração de energia elétrica a partir da queima de carvão mineral, a Eletrobras CGTEE possui uma operação de alto custo de produção, mas de grande importância ao desenvolvimento nacional.

Constituída em julho de 1997, quando da privatização da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), a Eletrobras CGTEE incorporou parte do patrimônio antes pertencente a esta companhia. Em novembro de 1998, o controle acionário da Eletrobras CGTEE foi transferido à União e, em julho de 2000, tornou-se uma empresa do Grupo Eletrobras. Neste processo de incorporação de parte do patrimônio da CEEE, a Eletrobras CGTEE também recebeu parte de seus empregados. Posteriormente, em 2006, 2009 e 2010 foram efetuados concursos públicos para contratação de empregados para cargos administrativos e técnicos. Além disso, a companhia também possui empregados de livre nomeação contratados a partir do artigo 37 da Constituição Federal, representando cargos comissionados com indicação essencialmente política.

Os valores e princípios da Eletrobras CGTEE, desde sua fundação, sofreram influência direta da cultura da CEEE, origem de seus primeiros empregados. Posteriormente, novos atores foram somando-se levando a novos construtos. Diante do grupo heterogêneo de empregados da empresa, a cultura organizacional sofre influências diversas, podendo apresentar diferentes subculturas. Segundo Schein (in MAXIMIANO, 2006, p. 310), pode-se definir cultura organizacional como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

A organização, entretanto, não possui uma cultura única. Subculturas emergem quando grupos de colaboradores desafiam, modificam ou substituem a cultura oficial. Várias subculturas podem coexistir sem que uma se torne dominante. Pode-se considerar a cultura organizacional como a espinha dorsal de uma organização, entretanto, a existência de subculturas consiste em fenômeno natural devido à complexidade de atores envolvidos (BELTRÃO; CARDOSO, 2009). Estudos como os de Schein (2009) defendem a interdependência entre cultura e subcultura.

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 frequentemente é que os grupos com *background* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato. (FLEURY, 1987, p. 11)

Fator de reconhecido impacto no funcionamento da organização como um todo, a cultura organizacional exerce influência desde o comportamento dos funcionários até os processos organizacionais. O presente estudo busca abordar o tema cultura organizacional, fazendo um diagnóstico do perfil cultural organizacional predominante na Eletrobras CGTEE, utilizando o Modelo de Valores Competitivos, CVM, desenvolvido por Quinn e Rorbaugh (1981). Tal modelo, usando valores organizacionais que competem entre si, busca definir modelos de eficácia organizacional e interpretar atributos da cultura organizacional.

Diante da situação atual da organização estudada, que apresentou prejuízo acumulado por quatro anos consecutivos, vislumbra-se a necessidade premente de identificar alternativas e soluções que possam contribuir à sua recuperação financeira. Processos de fusão, sucessão, aquisição, programas de ampliação organizacional, intervenções e reestruturação, como no caso da Eletrobras CGTEE, representam necessidades de mudanças profundas e que afetam diretamente aspectos relativos a conceitos, ferramentas de trabalho e valores culturais da empresa. Em um processo de renovação, a cultura organizacional possui papel importante na obtenção de resultados e desempenho condizente com a estratégia empresarial. De acordo com 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.

O esforço desta pesquisa busca identificar perfis culturais predominantes e a existência de subculturas na empresa, onde atores bastante distintos convivem desde sua fundação, levando a propor e a abordar o seguinte problema: a cultura organizacional da Eletrobras CGTEE possui características predominantes ou apresenta subculturas?

Em virtude da constatação da importância do tema cultura organizacional numa organização é que o assunto foi escolhido para este trabalho. Portanto, justifica-se esta pesquisa ao considerar que a cultura organizacional é importante fator que permeia toda a organização, assim como influencia o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. O conhecimento de aspectos da cultura interna pelo gestor, assim como a percepção do macroambiente da empresa, são aspectos importantes para a condução do negócio. Por tais considerações a respeito da importância do tema e da oportunidade de utilização dos dados pela empresa, justifica-se uma pesquisa de campo a respeito da cultura organizacional.

Ressalta-se a existência de estudos anteriores a respeito da cultura organizacional de outras empresas do Grupo Eletrobras, dos quais a empresa em questão não participou. Diante da falta de informações na Eletrobras CGTEE sobre o tema é que, também, motivou-se este estudo. Para tanto, será utilizada a mesma metodologia de análise dos dados da pesquisa¹ realizada anteriormente com outras empresas do grupo.

1.1 OBJETIVOS

A realização deste estudo busca o levantamento de dados a respeito da cultura organizacional da Eletrobras CGTEE. Tais dados são relevantes no processo de reestruturação organizacional, com o intuito de proporcionar parâmetros para que

¹ SOARES, D. **Cultura organizacional e estratégia empresarial: conflito ou alinhamento?** 2010. 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2010.

os gestores se tornem aptos a lidar com a cultura e a torná-la favorável às metas da organização.

Neste contexto, o estudo possui o objetivo geral de identificar perfis culturais relevantes presentes na Eletrobras CGTEE, utilizando o Modelo de Valores Competitivos, ou *CVM*.

Para se alcançar o objetivo geral, mencionam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar traços dominantes da cultura organizacional da organização;
- b) Avaliar a existência de subculturas organizacionais através de recorte de amostra por tempo de casa e por unidade da empresa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Considerando a interligação entre a estratégia e a cultura organizacionais, este capítulo aborda aspectos importantes sobre ambos os temas, assim como conceitos necessários à fundamentação do presente trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Conforme Kaplan & Norton (2001, p.11) “a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”. Os mesmos autores se referem ao alinhamento da organização para criar sinergias (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 175).

Muitas organizações são compostas por várias unidades de negócios diferentes. Para o máximo de eficácia, as estratégias de todas essas unidades devem estar alinhadas e conectadas umas às outras. As conexões entre elas possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócio descentralizadas dentro de uma única entidade corporativa. Portanto, a competitividade é obtida quando uma empresa desenvolve e aprende como implantar uma estratégia que cria valor.

A visão e a missão da organização fornecem o rumo para a empresa e sinalizam aspectos importantes a serem incorporados pela cultura. Para tanto, o desenvolvimento constante da organização por intermédio do alinhamento entre a cultura e a estratégia é indispensável para a sua sobrevivência no mercado. A abordagem a respeito da cultura e estratégia organizacional tem continuidade nos próximos tópicos da revisão teórica deste estudo.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura apresenta caráter multidisciplinar. A seguir, são apresentados reflexões e conceitos de cultura e cultura organizacional.

2.2.1 Reflexões sobre cultura

De acordo com Soares (2010, p. 23), “cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, os quais resultam de uma aprendizagem contínua”. Parte destes substratos não adquiridos na infância, parte são resultado do desenvolvimento, aprendizagem e assimilação.

O desenvolvimento acelerado dos últimos anos resultou na quebra da coesão social, onde cada indivíduo busca a satisfação única de suas necessidades e desejos, e na problematização da interação social.

A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. (FREITAS, 1991a, p. 74)

As diferenças culturais de indivíduos e sociedades manifestam-se de diversas formas. Dentre os termos usados para descrever as manifestações de cultura, quatro deles buscam cobrir aspectos superficiais a profundos: símbolos, heróis, rituais e valores. Essas diferenças, representadas em forma de cebola na Figura 1, possuem os seguintes significados:

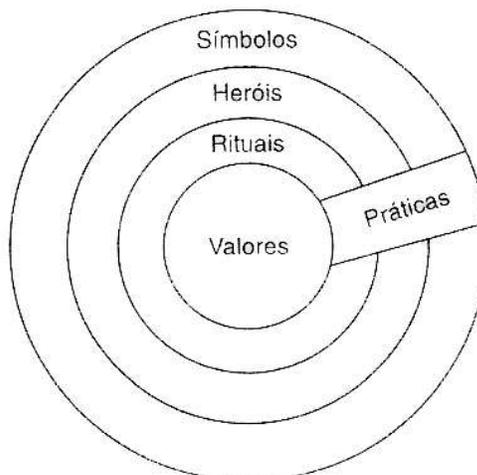
Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura.

Os *heróis* são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento.

Os *rituais* são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são, pois, realizados para o seu próprio bem. (SOARES, 2010, p. 24)

Os símbolos, heróis e rituais estão agrupados sob o termo *práticas* por serem visíveis ao observador, residindo na forma como os sujeitos pertencentes à cultura efetuam suas interpretações.

Figura 1 – Os diferentes níveis de manifestação de cultura



Fonte: HOFSTEDE, 1991 *apud* SOARES, 2010, p. 24

No campo do estudo organizacional, Robbins (2004) afirma que o estudo das pessoas no trabalho é chamado de estudo do comportamento organizacional. Deste modo, “comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas dentro da organização” (ROBBINS, 2004, p. 2-3). Nessa linha, Sour (1994, p. 32) afirma que “as organizações sociais não são meras coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros”. “A cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” (BERGUE, 2010, p. 22).

2.2.2 Conceito de cultura

Muitas são as definições de cultura, porém as palavras comumente relacionadas enfatizam um de seus aspectos críticos: a ideia de que coisas no grupo são compartilhadas ou assumidas em comum (SCHEIN, 2009). “A cultura

organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (FREITAS, 1991a, p. 75). Uma vez que os pressupostos tenham atendido adequadamente os interesses do grupo, sendo considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização. A cultura implica estabilidade, serve como um aglutinador e instrumento de padronização.

A atribuição de cultura a uma organização é um termo relativamente recente, porquanto o conceito de cultura organizacional apareceu na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos de 1960 como sinônimo de clima organizacional.

O termo equivalente, “cultura de corporação”, que surgiu na década de 1970, ganhou popularidade com a publicação de um livro com esse título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982, nos Estados Unidos. Tornou-se termo comum com o sucesso de um livro publicado pela mesma equipe da McKinsey/Harvard Business School, Thomas Peters e Robert Altman, *In Search of Excellence*, que foi divulgado também em 1982. Desde então, uma literatura extensiva sobre este tópico atingiu outras áreas da linguagem. (HOFSTEDE, 1991 *apud* SOARES, 2010, p. 31)

A cultura organizacional envolve rituais, clima, valores e comportamentos que se vinculam construindo a integração, a essência de uma instituição, constituindo elemento importante no desempenho da empresa. Schein (2009, p. 14) aborda a extensão da cultura organizacional porque “uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo. A cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas”.

Schein (2009, p.10) também afirma que “se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer”.

Em qualquer significado, “a cultura une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 253).

2.2.3 Elementos da cultura organizacional

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como funcionam e as mudanças que provocam nos indivíduos, são tentativas de tratar o assunto de forma mais concreta. Esses elementos contribuem para a identificação dos membros do grupo, e passados de uns aos outros quando considerados aceitos. De certa forma, “isso sugere a presença de um componente hipnótico, através do qual as mensagens e comportamentos convenientes são objeto de aplauso e adesão, levando à naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros” (FREITAS, 1991a, p. 75).

Os elementos da cultura organizacional frequentemente citados são os seguintes:

- a) **Valores:** definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso, em geral definidos pela empresa a fim de resistirem ao tempo, tais como importância do consumidor, padrão de desempenho, qualidade, inovação, etc;
- b) **Crenças e pressupostos:** usados para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, tal como visão de mundo, hipóteses sobre a realidade e natureza humana, tornando-se inconscientes e inquestionáveis;
- c) **Ritos, rituais e cerimônias:** atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais coesa e expressiva, tais como casos de demissões, admissões, promoções, etc;
- d) **Estórias e mitos:** enquanto estórias representam narrativas de eventos que ocorreram na organização, mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação em fatos;
- e) **Tabus:** orientam o comportamento a respeito do que não é permitido, tais como casos de tragédias organizacionais e formas de lidar com elas;
- f) **Heróis:** personagens que incorporam valores e representam a força da organização, tanto natos quanto criados;
- g) **Normas:** regras que definem o que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ser escritas ou não;

- h) **Processo de comunicação:** rede de relações e papéis informais que transformam algo corriqueiro em algo surpreendente, podendo ser utilizado na administração da cultura. (FREITAS, 1991a)

2.2.4 Subculturas organizacionais

Uma organização pode ter mais de uma cultura, ao contrário da ideia inicial de que esta se dava unicamente de cima para baixo em relação aos novos integrantes.

Meryl Louis (1985 *apud* FREITAS, 1991a, p. 80) assume que existem potencialmente várias culturas nos locais de trabalho. Deve-se considerar as raízes, ou lugares onde primeiramente os entendimentos são compartilhados e a extensão que a penetração desses entendimentos atinge. É necessário verificar não apenas os conteúdos, o grupo e o relacionamento entre eles, mas também pensar na difusão e extensão dos conteúdos, na homogeneidade e consistência dos entendimentos e na estabilidade deles no tempo.

Há uma grande afluência de estudos a respeito da influência dos fundadores no estabelecimento da cultura. Porém, para Joanne Martin (1987 *apud* FREITAS, 1991a) as características complexas das organizações atuais admitem a existência de múltiplas culturas, em detrimento de uma única criada à imagem, valores, pressupostos e visão de mundo dos fundadores. Ainda que o papel do fundador possa ter sido superestimado, deve-se considerar o importante papel do líder e outras forças além do seu controle.

As organizações possuem uma cultura dominante, porém, suas diferentes áreas e divisões acabam desenvolvendo sua própria cultura. Tais subculturas se desenvolvem devido às designações de departamentos e separação geográfica (Robbins, 1999).

Lacombe e Heilborn (2003) apontam que nas organizações existem pontos de vista e atitudes diferentes na área administrativa e na área operacional, na área de vendas e na área de recursos humanos. Para Freitas (1991b), não existe uma única cultura nas organizações; ao contrário, podem-se identificar diferentes subculturas, tais como a subcultura dos *staffs* administrativos ou de classes como a dos engenheiros.

Schein (2009, p.184) trata das tipologias organizacionais afirmando que:

se observarmos as organizações mais atentamente, encontraremos evidência de tipologia baseada em uma combinação da tarefa a ser feita e dos grupos de referência ocupacional envolvidos. Esta tipologia é classificada como subculturas genéricas que qualquer grupo ou organização necessita para sobreviver. O problema é que, em muitas organizações, essas subculturas estão em conflito, causando uma organização menos efetiva do que poderia ser.

De acordo com Henrique et al (2012, p. 22), “para uma empresa que pretende se manter diversificada, a manutenção de subculturas diferentes nos diversos setores é adequada, porém valores básicos devem ser mantidos”. Caso a subcultura venha a confrontar a cultura dominante da empresa, ela se transforma em contracultura e pode ser muito prejudicial (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Em relação à gestão da mudança, Schein (2009, p. 183) aponta:

Cameron & Quinn argumentam que, baseados em seis questões de autodescrição, podem-se construir perfis organizacionais que mostram a tendência relativa relacionada a cada um dos quatro tipos de organização; e que isso permite decidir que tipo de mudança é necessário para aumentar a efetividade organizacional em determinado ambiente externo.

A gestão de pessoas também se relaciona com as subculturas presentes na organização. Palthe e Kossek (2003 *apud* BARRETO, 2011) apresentam quatro estratégias de gestão de pessoas ao descreverem quatro subculturas e os modos de emprego necessários para converter tais estratégias em gestão de pessoas:

A estratégia de “fazer” capital humano seria coerente com uma subcultura centrada no empregado e com o modo de emprego de desenvolvimento interno, resultando na prática de gestão de pessoas de treinamento e desenvolvimento. A estratégia de “comprar” capital humano seria adequada a uma subcultura centrada na profissão e ao modo de emprego de aquisição de capital humano, que resultaria na prática de avaliações de desempenho. A estratégia de contratar capital humano seria consistente com uma subcultura centrada na tarefa e com o modo de emprego de contratação de capital humano, resultando na prática de recompensas e incentivos. Já a estratégia de parceria e colaboração seria coerente com uma subcultura centrada na inovação e com o modo de emprego de construção de alianças, resultando na prática de gestão de equipes. (BARRETO, 2011, p. 28-29)

2.2.5 Cultura e estratégia

Kaplan afirma que “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos” (2004, p. 5). Portanto, as empresas precisam entender a importância de comprometer todos os empregados com a estratégia empresarial, pois, “em última instância, os

empregados são as pessoas que efetivamente implementarão a estratégia” (KAPLAN, 2001, p. 227).

A ligação entre cultura e estratégia de uma organização é variada e estreita e “para combinar cultura corporativa à estratégia de negócios, alguma deve se tornar parte do processo de planejamento estratégico da corporação” (SCHWARTZ & DAVIS, 1981 *apud* SOARES, 2010, p. 32).

A cultura organizacional é tida como um bem intangível da empresa, ou seja, parte daqueles bens que não podem ser percebidos ou definidos. Tal aspecto demonstra a dificuldade das organizações gerenciarem estes ativos. A perspectiva de aprendizado e crescimento enfatiza a importância de criar valor e alinhar a estratégica da organização com os três componentes dos ativos intangíveis: capital humano, capital da informação e capital organizacional (KAPLAN & NORTON, 2004).

Os objetivos destes três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos. Kaplan & Norton (2004, p. 207) afirmam que os ativos intangíveis são definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidade dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”. Os autores analisaram a perspectiva de aprendizado e crescimento de várias centenas de mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*, nos quais seis objetivos apareceram de forma recorrente:

- a) Dentre o capital humano, competências estratégicas através da disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia;
- b) Dentre o capital da informação, informações estratégicas através da disponibilidade de sistemas de informações, de infraestrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia;
- c) Dentre o capital organizacional, aspectos como cultura, liderança, alinhamento das metas e objetivos e trabalho em equipe. (KAPLAN & NORTON, 2004)

Os objetivos listados descrevem importantes ativos intangíveis e, dentre eles, encontra-se a cultura organizacional. A coerência da cultura representa um precioso bem da organização. Quanto mais forte a cultura, e maior alinhamento com a

estratégia organizacional, menor necessidade de regras e procedimentos detalhados.

2.2.6 Mudança cultural

Não é consenso entre os pesquisadores que a cultura organizacional possa ser modificada. Mesmo aqueles que defendem a possibilidade de mudança organizacional, assumem que o processo não é simples e pode causar traumas na organização. A mudança cultural representa a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, mediante novos valores, símbolos e rituais. Devido à cultura estar conectada a outros elementos organizacionais, a mudança cultural acarretará alterações na estratégia, estrutura, habilidades, sistemas de recompensas, entre outros. (FREITAS, 1991a)

Na administração da mudança é importante considerar etapas como conquistar o consenso dos pares, enfatizar a confiança, concentrar-se na construção de habilidades e treinamentos, dar tempo para que as pessoas acostumem-se à mudança e encorajar a ideia de que mudança faz parte do mundo que nos rodeia. É necessário ainda o comprometimento dos heróis, fazer rituais de transição, treinar novos valores e construir símbolos tangíveis da nova direção. (FREITAS, 1991a)

Em se tratando de algo reconhecidamente difícil de mudar, e quando mudado, provocando sentimentos de desorientação coletiva, a cultura organizacional dá o seu próprio testemunho a respeito da extensão em que ela afeta as pessoas numa organização, de quão internalizados podem ser os seus controles e de como o envolvimento organizacional invade outras instâncias privadas do indivíduo. (FREITAS, 1991a, p. 84)

De acordo com Crozatti (1998, p. 11), “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”. Bergue reforça a interligação dos conceitos de cultura e mudança afirmando que “cultura e mudança são fenômenos intensamente relacionados e interdependentes” (2010, p. 9) e “desconsiderar a malha cultural de uma organização por ocasião da concepção de propostas de transformação e melhoria pode ser fator determinante do insucesso do intento” (2010, p. 24).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo busca-se apresentar o modelo teórico utilizado como referência no estudo e os aspectos metodológicos da pesquisa de campo proposta.

3.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MODELO TEÓRICO

O modelo teórico utilizado neste estudo para traçar o perfil da cultura organizacional é conhecido na literatura por Modelo de Valores Competitivos, ou *CVM*, desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) para tratar de indicadores de eficácia nas empresas. O modelo parte da premissa de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços comuns que levam à definição de diferentes modelos de eficácia organizacional. Resume-se em um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os atributos e estudar a cultura em termos comparativos.

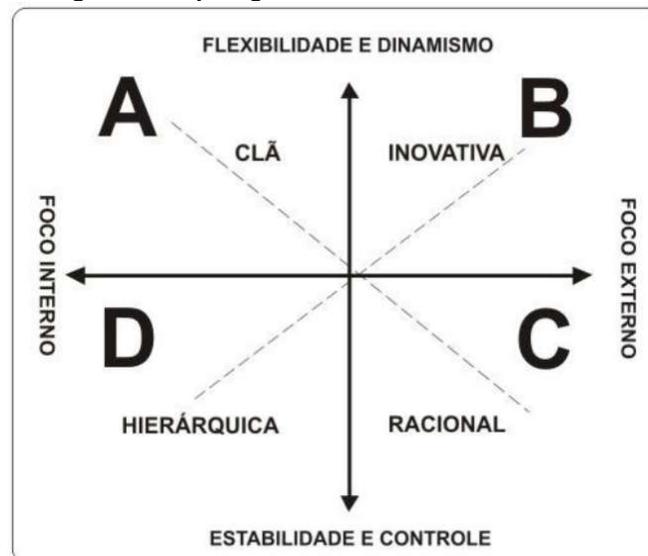
Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam vários padrões de eficácia organizacional, o *CVM* trabalha com quatro valores organizacionais que representam suposições básicas que competem entre si. Por outro lado, os valores organizacionais observados como predominantes na organização apontam para um estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da empresa.

Através de sua estrutura de valores que competem entre si, o *CVM* analisa as tensões existentes no ambiente organizacional, contrapondo flexibilidade e controle, e ambiente interno e externo. Santos (1992 *apud* SOARES, 2010, p. 47) afirma que:

a teoria consolidada que nasceu no Instituto de Estudos Políticos e Governamentais da Universidade de New York, em Albany, foi chamada pelos seus autores de *C.V.M.* Ele enfoca os dilemas inerentes ao próprio sistema institucional, por isso faz referência a valores que competem. Por exemplo, nós queremos que nossa organização seja adaptável e flexível, mas também desejamos estabilidade e controle. Ao retratar as tensões inerentes a vida organizacional não sugere que estas contradições não possam coexistir. Ao contrário, ele busca uma melhor compreensão do fenômeno para análise de sua transformação e equilíbrio.

Os indicadores de eficácia se resumem em dois aspectos: num extremo situam-se aspectos de flexibilidade e dinamismo, e, no outro, aspectos de estabilidade, ordem e controle. Uma segunda dimensão diferencia o critério de orientação: o foco da empresa pode ser interno, buscando aspectos de integração e harmonia interna, ou externo, almejando diferenciação e competitividade. Estas duas dimensões com informações antagônicas, contraditórias e competitivas, são expressas em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn (Figura 2), que representa a distinção formada entre eficácia e os valores das pessoas sobre o desempenho da organizacional. Ressalta-se, porém, que o modelo não sugere que um conjunto de valores possa anular o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles, na tentativa de refletir os dilemas que permeiam as organizações (BARRETO, 2011).

Figura 2 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn



Fonte: CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SOARES, 2010, p. 48

Segundo Cameron e Quinn (2006 *apud* Santos, 2010), da justaposição de suas principais dimensões surgem quatro tipos culturais que caracterizam a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn, definindo os valores essenciais, interpretações e abordagens que caracterizam a organização, a saber:

A **Cultura Clã**, representada no quadrante esquerdo superior, caracteriza uma organização flexível e internamente focada. É chamada desta forma por sua similaridade com um tipo de organização familiar, tal como uma extensão da família. O ambiente é informal com poucos níveis de hierarquia, funcionando como um time,

com empregados envolvidos, ênfase no trabalho de grupo, na participação e no consenso. A informação é coletiva com o intuito de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional.

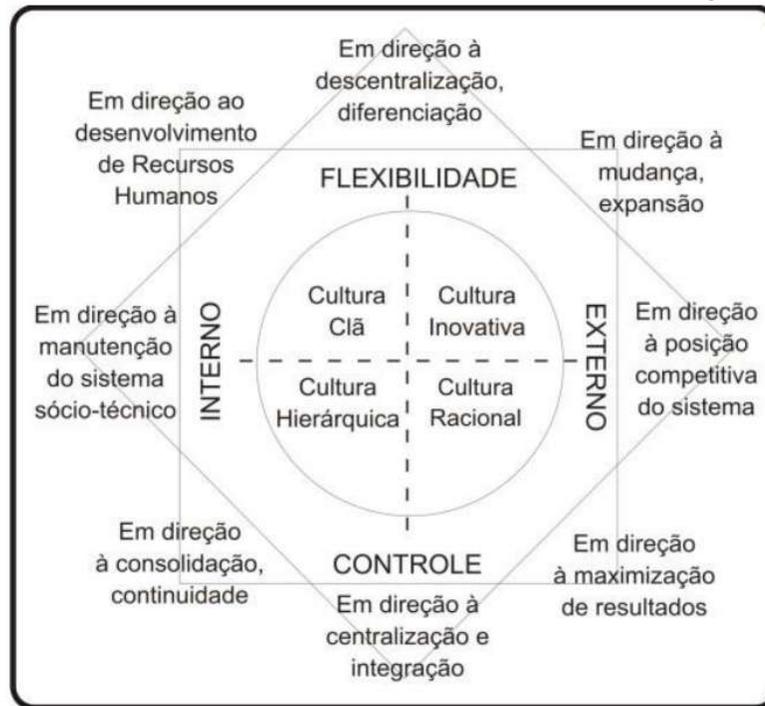
A **Cultura Inovativa**, representada no quadrante direito superior, trata de uma organização flexível e externamente focada. A adaptação e a inovação focam em novos recursos e lucratividade, com ênfase na criação de uma visão de futuro. O objetivo maior é fomentar a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade. Além disso, não possui poder centralizado ou relação de autoridade, ao contrário, o poder flui de indivíduo para indivíduo. Há ênfase em assumir e antecipar riscos e, como as mudanças são frequentes e rápidas, não existe organograma, motivo pelo qual tanto o espaço físico quanto os papéis são temporários.

A **Cultura Racional**, representada no quadrante direito inferior, consiste em uma organização flexível e externamente focada e se caracteriza por estar voltada para resultados. Com líderes rigorosos e exigentes, a organização se destaca por ser unida com um mesmo objetivo, ou seja, vencer, focando na participação e na liderança de mercado.

A **Cultura Hierárquica**, representada no quadrante esquerdo inferior, é uma organização estável e internamente focada. Tem o ambiente formal e estruturado para o trabalho, com foco principal nos procedimentos. Os líderes desempenham papéis de coordenadores e organizadores, buscando a manutenção de regularidade como um item essencial. O conceito de longo prazo está em estabilidade, previsibilidade e eficiência, e as regras formais e políticas mantêm a organização unida.

Através da Figura 3 os autores Cameron e Quinn apresentam os quatro perfis culturais que fundamentam a tipologia, suas principais dimensões e atributos.

Figura 3 – Principais dimensões do CVM e os tipos de cultura organizacional



Fonte: SANTOS, 2000 *apud* SOARES, 2010, p. 50

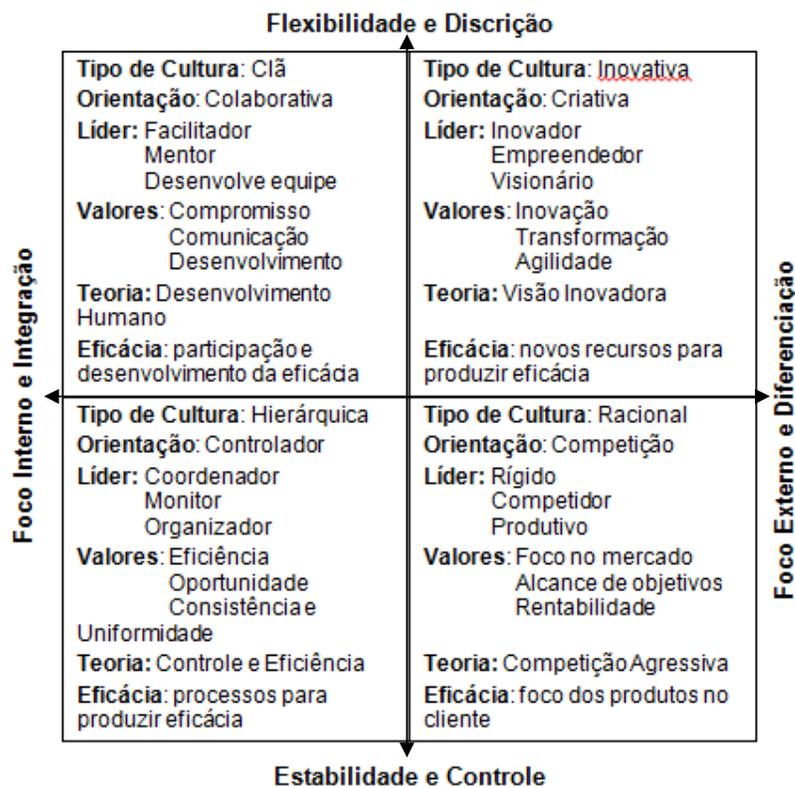
Sobre a aplicabilidade do modelo, Cameron e Quinn (2006 *apud* SOARES, p. 51) relatam que:

como estudamos a organização sobre vários aspectos e trabalhamos no processo de mudança nas organizações, descobrimos que o CVM também lista características das organizações em adição aos seus valores culturais e forma de organização. Pelo fato do *framework* ter sido formulado com base em aspectos fundamentais de como a organização trabalha e é gerenciada, não é uma surpresa que um *framework* robusto descreveria com detalhes outros aspectos organizacionais.

Os aspectos organizacionais citados são agregados a cada quadrante e são agrupados em liderança na organização, gestão da qualidade total e gestão de recursos humanos.

A Figura 4 apresenta os aspectos de liderança, eficácia e teoria da organização, caracterizando cada tipologia cultural acerca de orientação, tipo de líder, valores e teorias compartilhadas.

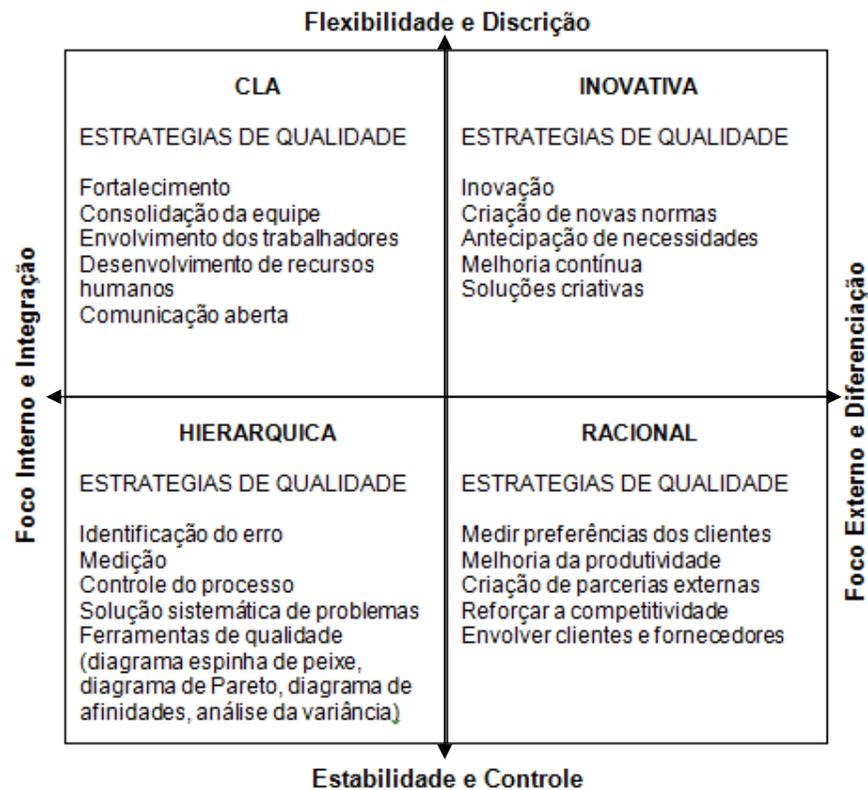
Figura 4 – Liderança na organização, eficácia e teoria da organização



Fonte: Adaptado de CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SOARES, 2010, p. 51

A Figura 5 caracteriza cada tipologia cultural acerca de aspectos estratégicos de gestão da qualidade total, representando importantes fatores para o alcance da eficácia nos processos da organização.

Figura 5 – Aspectos da gestão da qualidade total

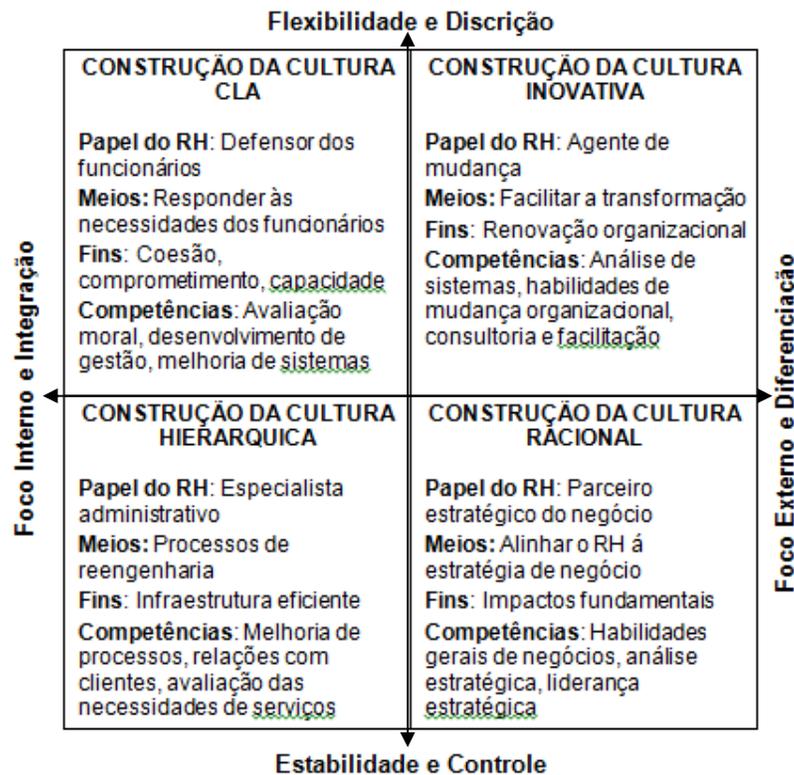


Fonte: Adaptado de CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SOARES, 2010, p. 52

Já os aspectos de gestão de recursos humanos de cada tipologia cultural são apresentados na Figura 6.

Os estudos de Cameron e Quinn apresentam um instrumento de mensuração de cultura organizacional que, segundo os autores, foi testado e aperfeiçoado ao longo de pesquisas em mais de mil organizações nos Estados Unidos. Chamado pelos autores de OCAI trata-se de um questionário que investiga seis itens relevantes do desempenho da empresa: 1. Características Dominantes 2. Liderança 3. Administração de Recursos Humanos 4. Lema da Organização 5. Ênfase Estratégica 6. Critérios de Sucesso. (CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SOARES, 2010, p. 57)

Figura 6 – Aspectos da gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptado de CAMERON; QUINN, 2006 *apud* BARRETO, 2011, p. 31

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Para a realização desta pesquisa são apresentados a seguir o tipo de estudo, a população-alvo, o plano de coleta e de análise de dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Para atendimento dos objetivos propostos deste projeto foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, cujo propósito é o de produzir conhecimento que tenha aplicação prática para contribuir no processo de reestruturação da organização pesquisada.

Através de aplicação de uma pesquisa quantitativa foram valorizados a interpretação e a atribuição de significados.

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 33)

O objetivo deste trabalho foi estudar a cultura organizacional, através de uma pesquisa descritiva, aplicando na Eletrobras CGTEE a mesma metodologia de análise dos dados de pesquisa¹ realizada anteriormente com outras empresas do grupo Eletrobras. “Em levantamentos, o objetivo é obter informação sobre uma população” (ROESCH, 1999, p. 137).

3.2.2 População-alvo do estudo

A população desta pesquisa compreende os empregados da Eletrobras CGTEE, hoje 603 empregados distribuídos na sede administrativa da empresa, em Porto Alegre/RS, e na usina de geração de energia elétrica, em Candiota/RS.

O projeto se propunha à aplicação do questionário em todos os empregados da organização, porém sabia-se que a especificidade da usina, que trabalha em regime de revezamento de turno, e a conjuntura política e econômica que o país atravessa afetariam a disponibilidade da população-alvo em responder a pesquisa. Por se tratar de uma empresa pública de economia mista, e suscetível a indicações de ordem política para os cargos de principais dirigentes, a Eletrobras CGTEE passa os últimos meses em situação de tensão e espera em relação às diretrizes a serem seguidas pela empresa. Inclusive, alguns empregados justificaram a não colaboração com a pesquisa por concluírem que não havia espaço para estudo, mas

¹ SOARES, D. **Cultura organizacional e estratégia empresarial: conflito ou alinhamento?** 2010. 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2010.

que a empresa deveria agir para sair do estado de torpor em que se encontrava.

Em função destes obstáculos, no período de 20 dias de coleta de dados, alcançou-se a quantidade de 182 respondentes, representando 30% da população-alvo.

3.2.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa ocorreu a partir da aplicação de questionários. O tipo de questionário aplicado foi espelhado em estudo¹ já realizado em outras empresas do grupo Eletrobras, demonstrado em anexo deste trabalho. Para adequar o tipo de questionário ao perfil dos empregados da empresa, o instrumento foi adaptado para a avaliação do grau de concordância com cada uma das afirmativas.

A aplicação dos questionários ocorreu à distância em boa parte dos casos, através de pesquisa hospedada na internet utilizando a ferramenta *Google Drive*. Uma pequena parte dos questionários foi impressa e encaminhada à usina para que pudesse ser respondida pelos empregados sem acesso a computador em seu local de trabalho.

O instrumento de coleta consistiu na avaliação de seis aspectos da empresa: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de recursos humanos, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada aspecto a ser avaliado possuía quatro questões, cada uma delas relacionada a um tipo de cultura organizacional. A cada questão o respondente deveria atribuir nota de 1 a 5 de acordo com o grau de concordância.

Além da nota média de cada aspecto organizacional avaliado, também será apresentado um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn, que representa a distinção de percepção da cultura organizacional.

¹ SOARES, D. **Cultura organizacional e estratégia empresarial**: conflito ou alinhamento? 2010. 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2010.

3.2.4 Plano de análise de dados

As informações coletadas estão apresentadas em gráficos de quatro quadrantes, conforme metodologia da tipologia cultural de Cameron e Quinn, permitindo obter o perfil cultural da empresa e evidenciando as suas características em cultura clã, inovativa, racional e hierárquica.

Também foram analisados os dados a partir da unidade da empresa e do tempo de casa com a intenção de identificar possíveis subculturas na organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

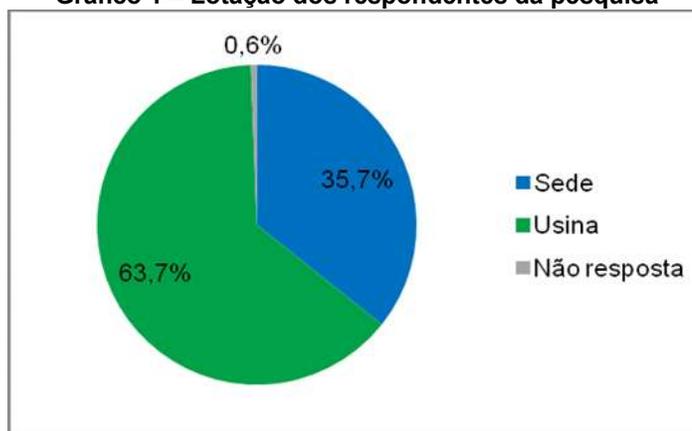
Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados em quadros, tabelas e gráficos, assim como a média de cada quadrante é o ponto principal para caracterizar o perfil cultural da Eletrobras CGTEE.

As informações obtidas com a pesquisa de campo foram extraídas da ferramenta *on line Google Drive*, tabulados em planilha eletrônica, mensurados e analisados de forma quantitativa. Tomou-se por base a identificação do perfil cultural, amparado pela teoria de Cameron e Quinn (2006).

4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À AMOSTRA PESQUISADA

A pesquisa foi respondida por 182 empregados da Eletrobras CGTEE, sendo 30,2% do sexo feminino e 69,8% do sexo masculino. A lotação dos respondentes por unidade da empresa estão descritos no Gráfico 1. Diante dos dados levantados, identificou-se que se obteve sucesso na aplicação da pesquisa em 58% dos empregados da Sede da empresa e 22% dos empregados da usina de Candiota/RS.

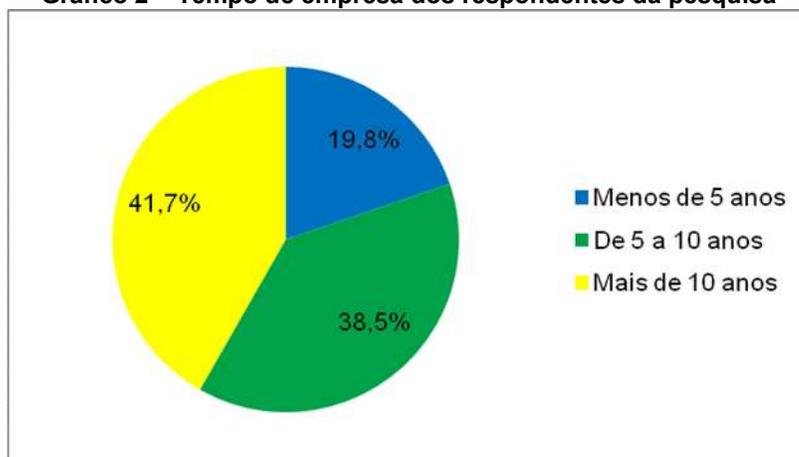
Gráfico 1 – Lotação dos respondentes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa calculados sob o total de 182 respondentes, 2016

Em relação ao tempo de empresa, os dados são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de empresa dos respondentes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa calculados sob o total de 182 respondentes, 2016

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO AOS ASPECTOS PESQUISADOS

Através da análise dos dados obtidos com a pesquisa, pôde-se levantar o valor médio de cada bloco pesquisado, conforme demonstrado na Tabela 1. O desvio padrão para todos os blocos se manteve entre 1,1 e 1,2.

Tabela 1 – Média dos blocos pesquisados

ASPECTOS PESQUISADOS	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
Gerenciamento de Recursos Humanos	3,1	1,2
Coesão Organizacional	3,0	1,2
Liderança Organizacional	2,8	1,1
Ênfase Estratégica	2,5	1,1
Características Dominantes	2,5	1,1
Crítérios de Sucesso	2,3	1,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O bloco de avaliação do gerenciamento de recursos humanos apresentou a maior média, alcançando 3,1 dentro dos parâmetros de atribuição de nota de 1 a 5 a cada expressão avaliada. Conforme demonstrado na Tabela 2, afirmações que envolvem aspectos de trabalho em equipe, participação e harmonia de relacionamentos foram responsáveis pelas maiores médias. Estando boa parte das chefias a mais de 10 anos no cargo, muitas vezes aspectos de camaradagem e parceria podem prevalecer em relação ao alcance de resultados e eficiência.

Percebe-se em muitos setores da empresa forte combinação de aspectos pessoais e profissionais nas relações.

Tabela 2 – Média das afirmações do bloco Gerenciamento de Recursos Humanos

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA
O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	3,38
O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformação, previsibilidade e harmonia de relacionamentos.	3,12
O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	3,08
O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e conquistas.	2,68

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O bloco de avaliação dos aspectos de coesão organizacional apresentou média de 3,0, cujas afirmações envolvendo ambiente calmo, ênfase na busca de resultados e comprometimento foram aquelas com melhores médias, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Média das afirmações do bloco Coesão Organizacional

COESÃO ORGANIZACIONAL	MÉDIA
A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.	3,14
A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.	3,13
A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.	3,12
A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se no compromisso com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em estar à frente.	2,70

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O bloco de avaliação da liderança organizacional também se destacou alcançando a nota média de 2,8, cujo aspecto de manutenção da estabilidade foi o melhor avaliado dentre as afirmativas propostas, conforme pode ser verificado na Tabela 4. Diante da instabilidade política e econômica em que a Eletrobras CGTEE se encontra, parece natural que a busca por estabilidade seja tão aspirada. Por outro lado, a busca pela manutenção do *status quo* pode ser prejudicial em situações de mudanças, tal qual a reestruturação a ser imposta à empresa em busca de melhores resultados.

Tabela 4 – Média das afirmações do bloco Liderança Organizacional

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	MÉDIA
A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter a eficiência da área estável.	2,96
A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.	2,91
A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.	2,75
A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.	2,57

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Os blocos de ênfase estratégica e características dominantes alcançaram a média de avaliação de 2,5. Pontos como permanência, estabilidade e controle foram aqueles com maior média na avaliação da ênfase estratégica, conforme pode ser verificado na Tabela 5, fazendo menção mais uma vez à manutenção da situação atual da empresa. Tal fato pode representar a resistência à mudança, mesmo no cenário atual de resultados operacionais e financeiros insatisfatórios, inclusive a ponto de colocar o futuro da empresa em risco.

Tabela 5 – Média das afirmações do bloco Ênfase Estratégica

ÊNFASE ESTRATÉGICA	MÉDIA
A Eletrobras CGTEE enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são pontos fundamentais.	2,75
A Eletrobras CGTEE enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.	2,51
A Eletrobras CGTEE enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.	2,46
A Eletrobras CGTEE enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.	2,43

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A Tabela 6 apresenta as médias das afirmações de avaliação das características dominantes da empresa, cujo compartilhamento pessoal foi o item de maior destaque. Mais uma vez a permeabilidade de relações pessoais e profissionais pode ser observada nos resultados, fato já observado no bloco de avaliação do gerenciamento de recursos humanos.

Tabela 6 – Média das afirmações do bloco Características Dominantes

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	MÉDIA
A Eletrobras CGTEE é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.	3,05
A Eletrobras CGTEE é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.	2,40
A Eletrobras CGTEE é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.	2,36
A Eletrobras CGTEE é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.	2,31

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O bloco com avaliação menos favorável foi o relativo aos critérios de sucesso da empresa, que alcançou média de 2,3 e cuja Tabela 7 faz a apresentação dos resultados detalhados. Talvez a própria necessidade de reestruturação da empresa para o alcance de melhores resultados tenha impactado nas respostas, demonstrando que a estratégia adotada até o momento não se mostra suficiente para as atuais exigências de mercado em relação à eficiência e resultados.

Tabela 7 – Média das afirmações do bloco Critérios de Sucesso

CRITÉRIOS DE SUCESSO	MÉDIA
A Eletrobras CGTEE define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.	2,49
A Eletrobras CGTEE define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.	2,36
A Eletrobras CGTEE define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.	2,23
A Eletrobras CGTEE define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.	2,19

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO AO PERFIL CULTURAL DA EMPRESA

Os resultados da análise que ilustra o perfil de cultura organizacional dominante na Eletrobras CGTEE estão demonstrados abaixo, na Tabela 8. Percebe-se que os valores médios que compõem o perfil cultural são bastante similares, predominando as culturas clã e hierárquica. O desvio padrão para todos os perfis se manteve entre 1,1 e 1,2.

Tabela 8 – Valores médios por perfil cultural da Eletrobras CGTEE

PERFIS CULTURAIS	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
Clã	2,9	1,2
Hierárquica	2,8	1,2
Inovativa	2,6	1,1
Racional	2,6	1,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A cultura clã, conforme abordado na revisão teórica, caracteriza-se como uma organização internamente focada com similaridades com uma organização familiar, tal como um time, ênfase na participação e no consenso, trabalho em equipe e informação coletiva. Os líderes desempenham o papel de facilitador ou mentor, utilizando a comunicação aberta para obter o envolvimento dos empregados, e a principal orientação da empresa é a colaboração.

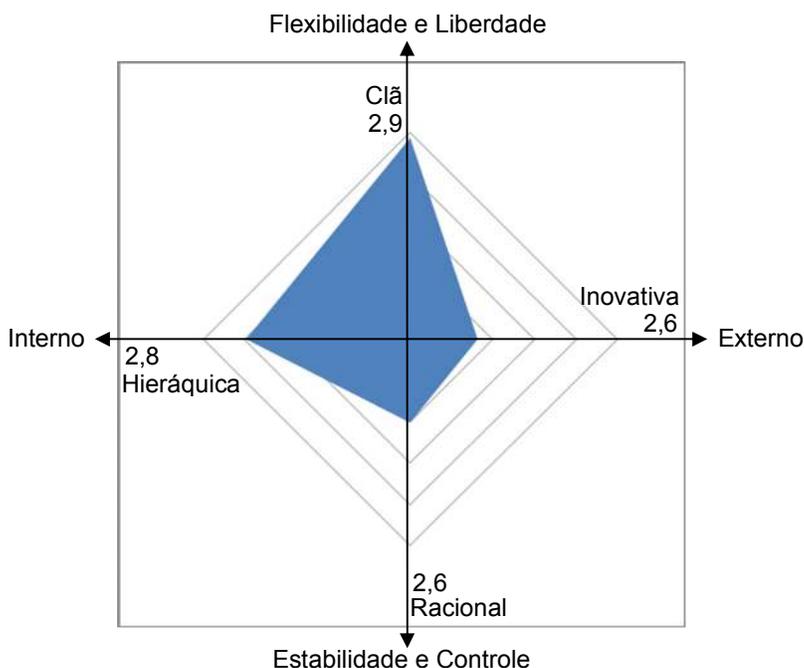
A permeabilidade de relações pessoais e profissionais observadas na análise individual dos blocos desta pesquisa corrobora para a percepção destes aspectos teóricos apontados para a cultura clã. O principal foco da cultura clã é o desenvolvimento dos recursos humanos, o que pôde ser observado neste estudo através da maior média (3,1) obtida dentre os aspectos avaliados.

Conforme a literatura, a cultura hierárquica também é uma organização internamente focada, porém com ambiente estável, formal e estruturado, com objetivo de buscar regularidade, estabilidade e eficiência. A ênfase deste tipo de perfil cultural é a consolidação e continuidade da empresa e de seus processos. O líder representa o papel de coordenador e controlador na busca de eficiência e uniformidade, sendo o controle a orientação primordial da organização.

A busca pela estabilidade também pôde ser observada na análise individual dos blocos, alcançando maior média dentre as afirmativas do bloco a respeito da ênfase estratégica.

O Gráfico 3 demonstra o perfil cultural da Eletrobras CGTEE.

Gráfico 3 – Perfil cultural da Eletrobras CGTEE



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À EXISTÊNCIA DE SUBCULTURAS

Para avaliar a existência de subculturas organizacionais na Eletrobras CGTEE, efetuou-se a estratificação dos dados da pesquisa por unidade da empresa e por tempo de casa, apresentados a seguir.

4.4.1 Análise por unidade da empresa

Em relação à análise por unidade da Eletrobras CGTEE, segmentaram-se os dados em busca da identificação de perfis culturais diferentes entre a sede administrativa (Sede) e a usina de geração (Candiota). Conforme apresentado na Tabela 9, ambas as unidades demonstraram predominância das culturas clã e hierárquica.

Tabela 9 – Valores médios por perfil cultural da Sede e Candiota

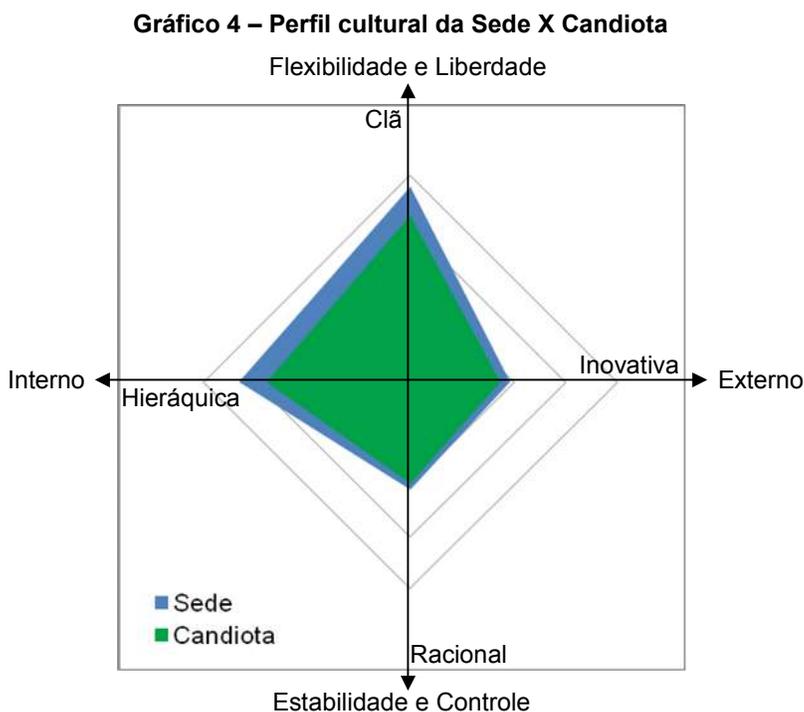
PERFIS CULTURAIS	SEDE	CANDIOTA
Clã	3,0	2,8
Hierárquica	2,9	2,8
Inovativa	2,6	2,5
Racional	2,6	2,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A Sede apresentou maior predominância do perfil cultural clã, com média de 3,0, e do perfil hierárquico, média de 2,6. Candiota também demonstrou predominância da cultura clã e hierárquica, ambas com média de 2,8.

As médias de avaliação mais altas na Sede para os perfis culturais clã e hierárquica pode ser explicado pelo fato de ter sido esta a unidade que recebeu maior quantidade de empregados oriundos da CEEE na criação da empresa. Sendo empregados mais antigos, e com maior espaço de tempo até a chegada de funcionários oriundos de novos concursos, a cultura organizacional na Sede formou-se mais fortalecida e já com construtos oriundos da empresa de origem destes empregados.

O Gráfico 4 apresenta o comparativo sobreposto do perfil cultural da Sede e de Candiota.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Através da análise dos dados obtidos com a pesquisa não foi possível identificar a existência de subculturas distintas e significativas em relação à unidade administrativa da empresa (Sede) e a unidade industrial (Candiota). Ou seja, os perfis culturais de ambas as unidades são bastante similares demonstrando uma congruência dos valores organizacionais da empresa.

4.4.2 Análise por tempo de casa

Em busca da identificação de subculturas organizacionais na Eletrobras CGTEE também foi feita a análise segmentada dos dados por tempo de casa dos 182 empregados respondentes da pesquisa. Neste caso, mais uma vez, os perfis culturais clã e hierárquico apresentaram as maiores médias conforme pode ser observado na Tabela 10.

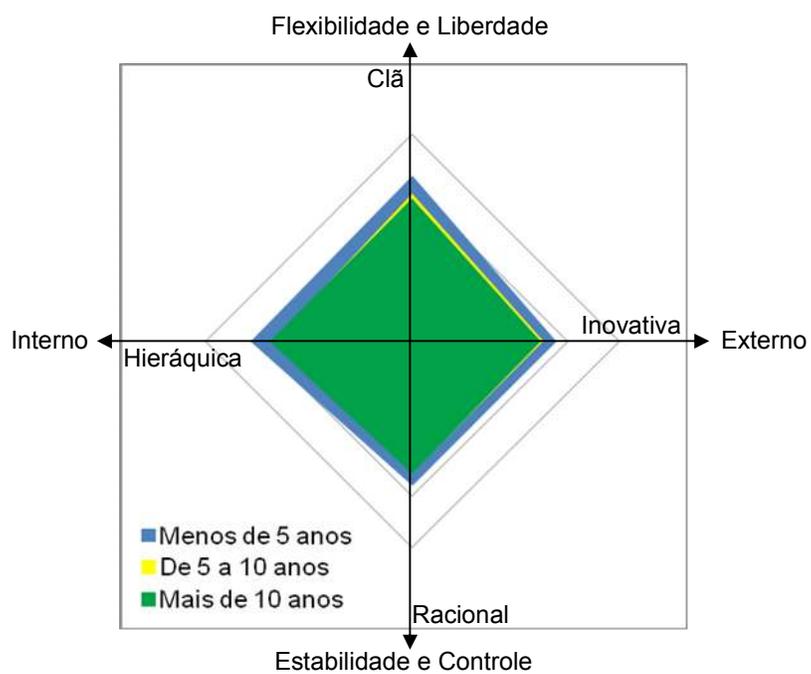
Tabela 10 - Valores médios por perfil cultural em relação ao tempo de casa

PERFIS CULTURAIS	MENOS DE 5 ANOS	DE 5 A 10 ANOS	MAIS DE 10 ANOS
Clã	3,2	2,9	2,8
Hierárquica	3,1	2,7	2,7
Racional	2,8	2,6	2,6
Inovativa	2,8	2,5	2,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Na análise por tempo de vinculação à empresa não foram identificadas variações significativas que possam indicar a existência de subculturas organizacionais. Porém, através da análise detalhada dos dados expostos, e ainda que as diferenças de resultados sejam pequenas, percebe-se uma maior predominância dos perfis culturais clã e hierárquico dentre os empregados com menos de 5 anos de casa. Ou seja, partindo-se da premissa de que os mais antigos, com mais de 10 anos de empresa, foram os precursores da definição da cultura organizacional, parecem ser os mais novos aqueles que maior relevância dão aos aspectos culturais da empresa.

O Gráfico 5 apresenta o comparativo sobreposto do perfil cultural dos empregados com menos de 5 anos de empresa, com 5 a 10 anos e com mais de 10 anos de vínculo empregatício com a Eletrobras CGTEE.

Gráfico 5 – Perfil cultural por tempo de casa

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

5 CONCLUSÕES

O conhecimento a respeito do perfil cultural de uma organização, com seus diversos valores e crenças, é importante ferramenta de condução, sendo possível avaliar o grau de congruência com sua missão e visão. Através do conhecimento adquirido é possível determinar qual caminho seguir quando se deparar com várias alternativas de ação, como observado na atual crise no cenário interno e externo da Eletrobras CGTEE. “Ou seja, a cultura interna da empresa precisa ser bem conhecida pelo gestor do negócio, uma vez que está inserida num macro ambiente de constantes mutações sociais, econômicas e, por vezes, políticas” (SOARES, 2010, p. 75).

No contexto explorado, as culturas clã e hierárquica foram as dominantes tanto na análise geral dos dados, quanto na segmentação por unidade da empresa e tempo de casa. Ambos os perfis culturais apresentam foco interno como direcionador de suas ações, orientando os empregados no empenho e iniciativa pela manutenção de sua estrutura interna. Em contraponto, este foco interno pode resultar em obscurecimento do cenário externo e da necessidade de adaptação a novos imperativos do mercado, condição que pode ser comprovada pela menor média apontada na pesquisa aos critérios de sucesso da organização (2,3).

Na análise individual de cada aspecto avaliado no questionário aplicado (características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de recursos humanos, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso) o desenvolvimento dos recursos humanos foi o bloco com maior média, alcançando 3,1. Tal aspecto demonstra o alinhamento com a cultura clã, que preza pela ênfase na identidade de grupo e no desenvolvimento de aspectos de recursos humanos que respondam às necessidades dos funcionários.

Já a cultura hierárquica caracteriza-se como uma organização estável e internamente focada, com ambiente formal e estruturado para o trabalho. Tal perfil cultural guarda grandes similaridades com o ambiente tradicional encontrado em organizações públicas, com níveis hierárquicos bem definidos. O foco interno desse tipo de cultura, inclusive, contribui para a pequena permeabilidade de novos conceitos organizacionais desempenhados por outras empresas do mercado. A cultura hierárquica possui foco à consolidação e continuidade, porém, muitas vezes,

lhe falta o olhar para novas práticas e novos desafios que possam sustentar o crescimento.

O principal ponto de disparidade entre os dois perfis culturais predominantes na Eletrobras CGTEE é observado em relação ao equilíbrio a ser encontrado entre estabilidade e flexibilidade. A cultura clã é fortemente influenciada pela flexibilidade e dinamismo de seu grupo funcional, que trabalha como se fosse uma família ou time e busca descentralização e diferenciação. Já a cultura hierárquica possui foco no controle para a manutenção da estabilidade em direção à centralização.

Portanto, é necessário que os líderes da empresa tenham capacidade para conciliar os valores das culturas clã e hierárquica, aumentando a flexibilidade em direção à descentralização e em direção à mudança. No cenário de reestruturação pelo qual a empresa e a *holding* Eletrobras passam no momento, é necessária a capacidade de interpretar e tratar os valores organizacionais de forma a incitar culturas inovativas, com foco no mercado externo e expansão.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L. M. T. S. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria**: o papel das capacidades organizacionais. 2011. 159p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BELTRÃO, D. C.; CARDOSO, A. Análise da existência de subculturas em uma multinacional européia sediada no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**. São Paulo, v. 5, n. 9, p. 69-91, jan./jun. 2009.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Programa Nacional de Formação em Administração Pública, Especialização em Gestão Pública, Florianópolis, 2010.
- COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE ENERGIA ELÉTRICA, Institucional. Disponível em: <<http://cgtee.gov.br/institucional/a-elektrobras-cgtee/>>. Acesso em: 17 abr. 2016.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 18, mai./ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 31, p. 73-82, jul./set. 1991a.
- _____. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991b.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- HENRIQUE, B. B. B. et al. Diagnóstico da cultura e da subcultura organizacional no contexto da vigilância radar de Criciúma. **Revista de Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 59-75, nov. 2012.
- KAPLAN, R. S. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- KAPLAN, R. S; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro para selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, D. **Cultura organizacional e estratégia empresarial**: conflito ou alinhamento? 2010. 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2010.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago. 1994.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ORGANIZAÇÃO

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ELETROBRAS CGTEE

O questionário a seguir busca identificar os perfis culturais da Eletrobras CGTEE de acordo com o seu conhecimento.

Ao completá-lo você estará promovendo um retrato de como a Eletrobras CGTEE trabalha e os valores que a caracterizam. Não existem respostas certas ou erradas para estas questões.

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e as informações preliminares referentes a sexo, lotação e tempo de empresa serão utilizadas apenas para estratificar os resultados.

Você não levará mais que 5 minutos para responder à pesquisa.

Sexo: () Feminino () Masculino

Lotação: () Sede () Candiota

Tempo de empresa: () menos de 5 anos
() de 5 a 10 anos
() mais de 10 anos

Avalie cada afirmativa apontando o seu grau de concordância.

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	A Eletrobras CGTEE é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.					
B	A Eletrobras CGTEE é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.					
C	A Eletrobras CGTEE é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.					
D	A Eletrobras CGTEE é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.					

2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.					
B	A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.					
C	A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.					
D	A chefia imediata da Eletrobras CGTEE, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter a eficiência da área estável.					

3	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.					
B	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.					
C	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e conquistas.					
D	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformação, previsibilidade e harmonia de relacionamentos.					

4	COESÃO ORGANIZACIONAL	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.					
B	A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se no compromisso com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em estar à frente.					
C	A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.					
D	A coesão interna da Eletrobras CGTEE, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.					

5	ÊNFASE ESTRATÉGICA	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	A Eletrobras CGTEE enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.					
B	A Eletrobras CGTEE enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.					
C	A Eletrobras CGTEE enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.					
D	A Eletrobras CGTEE enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são pontos fundamentais.					

6	CRITÉRIOS DE SUCESSO	1 Discordo plenamente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente
A	A Eletrobras CGTEE define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.					
B	A Eletrobras CGTEE define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.					
C	A Eletrobras CGTEE define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.					
D	A Eletrobras CGTEE define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.					