

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA SOARES

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:  
CONFLITO OU ALINHAMENTO?

São Caetano do Sul  
2010

DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA SOARES

# CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: CONFLITO OU ALINHAMENTO?

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

São Caetano do Sul  
2010

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOARES, DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA

Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial: Conflito ou Alinhamento? / Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares. São Caetano do Sul, USCS, 2010. 101p.

Mestrado – Administração

Orientação: Prof.Dr.Roberto Coda

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul – SP

Reitor  
Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa  
Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração  
Dr. Mauro Neves Garcia

Banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Roberto Coda – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

---

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

---

Prof. Dr. Isaias Custódio – Universidade de São Paulo

Jairo, Angélica e Raquel:  
É para vocês essa dissertação.  
Momentos especiais são desfrutados com pessoas especiais.  
Vocês são tudo de bom em minha vida!  
Amo-os de todo o meu coração.  
Jamais esquecerei o que vocês fizeram por mim.  
Retribuirei com muita dedicação e  
com muito orgulho por tê-los ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

“Alarga o espaço de tua tenda, estende sem medo tuas lonas, alonga tuas cordas, finca bem tuas estacas; porque te estenderás à direita e a esquerda...” (Profeta Isaias).

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, mestre e orientador, que com sua simplicidade e sua arte de escutar com atenção, bom humor, sensibilidade e respeito pôde ouvir e dirimir todas as minhas dúvidas. Também, por ter me apoiado irrestritamente, e por ter me acompanhado dia a dia neste meu projeto, com estimulantes trocas de idéias e paciência inesgotável.

Aos professores Dr. Isaias Custódio e Dr. Laércio Baptista da Silva, pelas valiosas críticas e sugestões durante a fase de qualificação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Paulo, na Linha de Pesquisa, Gestão e Inovação Profissional (L2), pela dedicação.

Ao corpo docente, aos discentes e funcionários da USCS. A minha origem acadêmica.

A comunidade da Indústrias Nucleares do Brasil (INB), na pessoa do Dr. Alfredo Tranjan Filho, seu Presidente, que me permitiu realizar a pesquisa de campo, sem restrições e tão bem-sucedida. Jamais esquecerei.

Ao professor Me. Engenheiro Luiz Antônio Rubini, que sempre esteve me incentivando nesta jornada junto a INB.

Aos meus pais, Claudemiro e Almerinda (*in memorian*), aos meus irmãos Otoniel e Odiel (*in memorian*) e minhas irmãs Eunice, Gildázia, Ione e Idene, amigas de toda hora.

Ao meu querido marido Jairo, que me encorajou e me fez fazer um trabalho digno. Angélica e Raquel, minhas filhas e amigas. Amo vocês de todo o meu coração.

Por tudo, obrigada meu Deus!

“Hoje, é essencial que a juventude - e os mais velhos que não perderam o seu apetite pelo conhecimento- tenham a experiência do contato direto, não apenas com professores profissionais, mas com pessoas que trabalham diariamente na linha de frente da ciência e da tecnologia. Na educação, é a dimensão humana que realmente conta”.

*Prof. Dr. Jonathan Tennenbaum.*

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é a discussão das relações entre a cultura organizacional e a estratégia empresarial, sob a ótica dos empregados da Indústrias Nucleares do Brasil S.A. (INB) que atuam na cadeia produtiva do urânio, no contexto das Unidades empresariais produtivas nos estados da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Para tanto, utilizou-se como referência teórica o *Competing Value Model (CVM)*, de Cameron e Quinn. As referências teóricas explicitadas foram amparadas nos conceitos de cultura organizacional e estratégia, sendo explorada, nesse esforço de pesquisa, a dialogia entre conflito ou alinhamento de cultura organizacional e a estratégia empresarial. Nesta dissertação foi utilizada a metodologia do tipo exploratório descritivo, cujos fenômenos ou realidade interagem com a Cultura Organizacional. Descortinam-se os fundamentos estatísticos quanto à precisão e à validade do instrumento pelo estimador alfa de *Cronbach*. Foram aplicados questionários para identificar as relações entre quatro tipos de culturas organizacionais, a saber: clã, inovativa, racional e hierárquica, conforme proposto no modelo de Cameron e Quinn, as subculturas e a estratégia empresarial, intencionando-se avaliar em que aspecto a INB poderia ser mais eficaz. Foram encontradas correlações positivas entre o perfil cultural racional dominante e a estratégia empresarial. Além disso, há a sugestão de que a INB deve estar focada no ambiente externo, em direção à posição competitiva do sistema e à maximização de resultados. Ainda se notou como segundo perfil cultural o predomínio da cultura clã, que propõe se voltar ao ambiente interno, dirigido à manutenção do sistema. Foram também observadas as relações entre o perfil cultural da INB e eventuais subculturas. Averiguou-se que nas Unidades de Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro, os empregados efetivos são treinados no exercício de uma atividade específica e desafiante na área nuclear, justificando a influência da Cultura Racional. Também se percebeu que os empregados da INB que exercem tais funções não incorporaram os valores que caracterizam a Cultura Inovativa, a qual propõe uma organização flexível e externamente focada. Verificou-se, pois, que a interação se faz necessária, caso se pretenda alcançar o alinhamento entre esses dois constructos. Concluindo, o perfil de cultura racional da INB está em linha com sua estratégia empresarial.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Subculturas. Estratégia Empresarial.



## ***ABSTRACT***

The objective of this dissertation is the discussion of the relationship between organizational culture, subcultures and business strategy, by the point of view of the employees from Indústrias Nucleares do Brasil S.A. (INB), which operates in the uranium chain of production, in the context of the productive business units in the states of Bahia, Minas Gerais and Rio de Janeiro. For that, it was used as theoretical reference the *Competing Value Model (CVM)* of (Cameron e Quinn, 2006). The theoretical references were supported in the concepts of organizational culture, subcultures and strategy, being exploited, in this research effort, the dialogist conflict or alignment of the organizational culture and the business strategy. The statistical fundamentals appear in the accuracy and validity of the instrument by the estimator alpha of *Cronbach*.

Questionnaires were applied to identify the relationships between four types of organizational cultures - clan, innovative, rational, and hierarchical in accordance as proposed in the Cameron and Quinn model, the subcultures and business strategy, in order to evaluate in which aspect INB would be more effective. Positive correlations were found between the dominant profile, the Rational Culture, and the business strategy. In addition, it is suggested that INB should be more focused in the external environment, heading to a more competitive position of the system and to maximize the results. It was noted as the second cultural profile the predominance of the Clan Culture, which proposes the focus on the internal environment heading to the system maintenance. It was also observed the relationships between the INB cultural profile and others subcultures. It was found out that in Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro branches employees are trained to perform a specific and challenging activity in the nuclear area, justifying the influence of a Rational Culture. Moreover, it was observed that the employees that perform those functions don't incorporate the values that characterize the Innovative Culture, which propose a flexible and externally focused organization. It was verified that interaction is necessary, in order to achieve the alignment between these constructs. Concluding, the Rational Culture profile of INB is in line with its business strategy.

Keywords: Culture, Organizational Culture and Strategy

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura

Figura 2 – Contribuição para o estudo do comportamento organizacional

Figura 3 – Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para criar valor

Figura 4 - Ciclo do Combustível Nuclear

Figura 5 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn

Figura 6 – Principais Dimensões do *CVM* e os Tipos de Cultura Organizacional

Figura 7 - Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização

Figura 8 - Aspectos da gestão da qualidade total

Figura 9 - Aspectos da gestão de recursos humanos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e Amostra

Tabela 2 - Estimador Alfa de *Cronbach*

Tabela 3 - Perfil Cultural da INB-Resende

Tabela 4 - Perfil Cultural da INB-Caldas

Tabela 5 - Perfil Cultural da INB-Caetité

Tabela 6 - Perfil Cultural da INB-Rio de Janeiro

Tabela 7 - Perfil Cultural Dominante da INB por Unidade

Tabela 8 - Perfil Cultural Dominante da INB-Consolidado

Tabela 9 - Correspondência entre Perfil Cultural e Subculturas

Tabela 10 - Perfil Cultural e Tempo de Casa

Tabela 11 - Perfil Cultural e Gênero

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear

*CVM - Competing Value Model*

ELETRONUCLEAR - Eletrobrás Termonuclear S.A.

EPE - Empresa de Pesquisa Energética

INB - Indústrias Nucleares do Brasil, S.A.

MME - Ministério de Minas e Energia

NUCLEP - Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.

*OCAI Organizational Culture Assesment Instrument*

PACTI - Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação

PNAN - Programa Nacional de Atividades Nucleares

PNB – Programa Nuclear Brasileiro

PNE – Plano Nacional de Energia

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração

*SPSS- Statistical Package for the Social Sciences*

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - *The two main disciplinary Foundations of Organizational Culture*

Quadro 2 - Várias categorias usadas para descrever cultura

Quadro 3 - Opinião de autores na visão de Hofstede

Quadro 4 - Tipologias de Cameron & Quinn e Schein

Quadro 5 - Suposições de três subculturas organizacionais

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Perfil Cultural da INB-Resende

Gráfico 2 - Perfil Cultural da INB-Caldas

Gráfico 3 - Perfil Cultural da INB-Caetité

Gráfico 4 - Perfil Cultural da INB-Rio de Janeiro

Gráfico 5 - Perfil Cultural da INB-Consolidado

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Origem do Estudo .....	15
1.2 Problematização .....	18
1.3 Objetivo Geral .....	19
1.4 Objetivos Específicos .....	19
1.5 Justificativa do Estudo .....	20
1.6 Limitação do Estudo .....	21
1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa .....	21
2 REFERENCIAL CONCEITUAL .....	22
2.1 Reflexões sobre cultura .....	22
2.2 Aspectos antropológicos da cultura .....	27
2.3 Aspectos sociológicos da cultura .....	29
2.4 Conceito de cultura e cultura organizacional .....	30
2.5 O papel da cultura organizacional como alavanca da estratégica empresarial .....	32
2.6 Tipologias do caráter corporativo e o da cultura .....	36
2.6.1 Modelo Teórico Proposto por Cameron&Quinn .....	36
2.6.2 Tipologias Intraorganizacionais propostas por Schein .....	37
2.7 Estratégia Empresarial .....	39
2.7.1 Geral .....	40
2.7.2 Empresa .....	42
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	47
3.1 Considerações a Respeito do Modelo Teórico .....	47
3.2 Aspectos metodológicos do estudo empírico .....	54
3.2.1 Tipo de estudo .....	54
3.2.2 População, seleção da amostra e procedimento para coleta de dados .....	55
3.2.3 O instrumento de coleta de dados .....	56
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	58
4.1 Validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados .....	58
4.2 Análise dos resultados da pesquisa .....	60
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	75
6 BIBLIOGRAFIA .....	78
APÊNDICES .....	82
ANEXOS .....	95

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo abordaremos não somente a origem e a problematização deste estudo, como também seus objetivos geral e específicos. Consideraremos, ainda, a justificativa para a sua realização, além de limitarmos e identificarmos a Linha de Pesquisa com a qual se vincula a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

### **1.1 Origem do Estudo**

O objetivo deste estudo é relacionar e descrever a questão da cultura organizacional com base nos resultados de uma pesquisa que foi realizada com os empregados da Indústrias Nucleares do Brasil (INB<sup>1</sup>), adotando-se, para tanto, a tipologia *CVM* ou Modelo de Valores Competitivos de CAMERON&QUINN. Portanto, a pesquisa, cujo resultado estará em linha com aquela desenvolvida por Hofstede, na IBM, em vários países do mundo, não teve como foco os gestores da INB, mas sim, seus empregados. Segundo alguns autores (Hofstede, 1991; Cameron & Quinn, 2006 e Schein, 2009), a cultura organizacional reflete o universo da empresa. De algum modo, cultura envolve rituais, clima, valores e comportamentos que se vinculam em um todo coerente. Ou seja, essa integração é a essência do que entendemos por “cultura”. Assim, como a sociedade tem uma herança cultural, as empresas detêm culturas com valores que as caracterizam.

A Academia tem pesquisado intensamente a respeito da cultura organizacional nas “confluências de várias áreas do saber”, com maior ênfase na área do saber das organizações. Desse modo, o referido estudo descortina-se como um tema presente que servirá de subsídio para o entendimento dos acontecimentos organizacionais, especialmente no cenário empresarial nestes primeiros dez anos do século XXI, em que as organizações tentaram se tornar sustentáveis em face das severas pressões externas da sociedade nas questões de cidadania, internacionalização, resultados, tecnologia e inovação, entre outros. Nesse ambiente “turbulento”, as pessoas, então, passaram a enfrentar um contexto organizacional cada vez mais complexo, o qual exige amplo conhecimento do desempenho da empresa, uma constante atualização de seu nível de transparência e, mais que isso, a necessidade de aplicar

---

<sup>1</sup> Pesquisa autorizada pela presidência em 26/11/2009.



determinado estilo cultural que norteará e conduzirá o comportamento da empresa em certo período, constituindo-se, assim, o seu perfil cultural. Schein (2009, p.14) explica a extensão da cultura organizacional neste contexto 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”.

De maneira análoga, na visão compartilhada por Kaplan (2004, p.5) “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Portanto, as empresas compreendem bem a importância de comprometer todos os empregados com a estratégia empresarial e alinhá-los a ela. “Em última instância, os empregados são as pessoas que efetivamente implementarão a estratégia”. (KAPLAN, 2001, p.227).

Nesse sentido, a estratégia exige mudanças nos valores culturais, orientadas tanto para dentro - por exemplo, trabalho em equipe-, quanto para fora - por exemplo, foco nos clientes-. A agenda de mudança cultural, extraída da estratégia, ajuda a nortear o desenvolvimento de nova cultura (KAPLAN, 2004).

Muito embora o esforço de pesquisa se concentre nos estudos feitos por Cameron & Quinn (2006), como subsídio complementar buscamos outras obras recentes que lidam com o tema cultura. Identificamos que Schein (in MAXIMIANO, 2006, p.310) aborda essa temática de forma atual, isto é, definindo 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”.

Como resposta a esse ambiente, Schein (2009, p.187) trata com clareza das tipologias organizacionais. Relata que “o valor das tipologias é que simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolha das complexidades que devemos lidar ao confrontarmos as realidades organizacionais”. Assim, Schein (2009, p.184) fundamenta 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”.

Na prática, as relações entre cultura organizacional e subculturas têm atraído importante atenção. Alguns estudos ainda defendem a interdependência entre as duas variáveis. Nesse pensamento, Schein (2009, p.184) argumenta:

“qualquer organização tem uma tarefa a ser desempenhada - e o conjunto de pessoas que executa o trabalho - a organização de linha - pode ser imaginada como o grupo operacional que, tipicamente, formará uma cultura operacional. Ao mesmo tempo, cada organização tem um conjunto de pessoas cuja tarefa é projetar os produtos e processos de trabalho, que está mais preocupado com a inovação, melhoria e redesenho; esse grupo pode ser formado por engenheiros cuja cultura de engenharia está baseada externamente em seu grupo de referência. Qualquer organização deve sobreviver economicamente para continuar a preencher suas funções, sua tarefa primária. A tarefa final de sobrevivência recai sobre o que podemos imaginar como grupo executivo, cuja tarefa fundamental não é apenas assegurar que a organização sobreviva e continue efetiva, mas que se integre ou mesmo se alinhe às outras duas culturas para maximizar a eficácia a longo prazo. Na maioria das organizações, a função executiva está vinculada, de algum modo, à comunidade financeira. Por conseguinte, a cultura executiva que se desenvolve é, inevitavelmente, construída em torno de assuntos financeiros”.

Além disso, se intensificaram os trabalhos desenvolvidos com a finalidade de se identificarem diferentes perfis de cultura que melhor se adaptem a distintos contornos de subculturas. Neste pensamento, Schein (2009) mostra as suposições tipicamente encontradas nos membros dessas três culturas - operacional, engenharia e executiva - e destaca o conflito potencial entre elas. “Em qualquer organização, pode-se encontrar alguma versão de cada uma dessas culturas e tentar avaliar o grau em que estão em conflito ou construtivamente alinhadas”. Ainda na opinião de Schein (2009, p.183):

“Cameron & Quinn argumentam que, baseados em seis questões de autodescrição, podem-se construir perfis organizacionais que mostram a tendência relativa relacionadas 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”.

Tal fato é uma prova de que o capital humano exerce reconhecida influência sobre o desempenho organizacional. Nesse sentido, Schein (2009, p.10) 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”. Com base nesse entendimento, o trabalho em questão se apresenta como uma contribuição para avaliar o grau em que a cultura da INB está em conflito ou construtivamente alinhada com a estratégia empresarial.

A fim de alcançar a proposta deste estudo, selecionamos um ramo de atividade de destaque na economia brasileira, para entender a dinâmica da cultura em uma empresa estratégica da área de energia nuclear desde a mineração até a fabricação do combustível que alimenta as usinas nucleares. Vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, a empresa tem sua sede na cidade do Rio de Janeiro e está presente nos estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Seguindo essa linha de pensamento, a situação do estudo da cultura foi percebida por Santos (1992), que sugeriu o estudo sobre o efeito e a associação da cultura organizacional com outras variáveis organizacionais. A mesma postura no que diz respeito ao tema é observada nas pesquisas de Crozatti( 1998) e Silva( 2009).

## **1.2 Problematização**

A realização deste esforço de pesquisa se justifica porque a observação empírica dos pesquisadores aponta para uma possível continuidade da prática do conflito cultural em situações empresariais atuais, como cidadania, sustentabilidade, internacionalização, resultados e inovação, entre outros. Outros fatores relevantes são os efeitos da crise financeira mundial, iniciada no segundo semestre de 2008, cujos reflexos se estendem ainda no segundo semestre de 2010, nos mercados mais desenvolvidos. Assim, este estudo pode ser um instrumento importante para gestores e pesquisadores interessados no referido assunto, a fim de deciframos o que está realmente ocorrendo na empresa.

Hofstede (1984, p.210), um dos precursores no estudo sobre valores culturais das empresas IBM, define cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”, em que a palavra programação indica “as reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um”. Neste sentido, percebe-se que o caminho da mudança necessária para o país descobrir as melhores formas de abordar os problemas percebidos passa pela observação de valores culturais. É notório que, em face do novo paradigma econômico, os conceitos, crenças e valores da cultura ligada à estratégia, em seus diversos focos, precisam ser alterados. “Um problema que se apresenta é que, em muitas organizações, as subculturas estão em conflito, causando uma organização menos efetiva do que poderia ser”. (SCHEIN, 2009, p.184).

Fundamentando-nos nessas considerações, este esforço de pesquisa tem como meta contribuir para avaliar o grau em que a cultura da empresa está em conflito ou construtivamente alinhada, levando a propor e a abordar o seguinte problema: “ em qual contexto de cultura organizacional a empresa facilita a realização de sua estratégia empresarial?”

Em termos específicos, esta questão abrangente subdivide-se em:

QP1 - Quais as dimensões se confirmam como formadoras da cultura organizacional?

QP2 – Como avaliar a relação entre as dimensões formadoras da cultura organizacional de uma empresa e a sua estratégia empresarial?

### **1.3 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo estudar a cultura organizacional em Unidades empresariais distintas, onde a performance é um plano estratégico focado. Pretende-se, também, aprofundar conhecimentos a respeito dos temas cultura organizacional e subculturas, bem como a sua dialogia.

O estudo foca como objetivo geral avaliar o grau em que a cultura da empresa apóia a realização de sua estratégia, considerando as tipologias de Cameron & Quinn para cultura organizacional. Sobre estratégia temos como subsídio a obra de Kaplan & Norton, na tentativa de entender o relacionamento entre os dois constructos.

### **1.4 Objetivos Específicos**

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

1. Apresentar as características das Unidades da empresa.
2. Identificar as crenças e os valores manifestados pelos empregados da empresa que se confirmam como formadores do perfil da cultura organizacional.
3. Verificar se o perfil da cultura organizacional encontrado é compatível com a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Para oferecer aporte às respostas a estas perguntas apresentaremos as bases teóricas relativas a cada constructo e os respectivos modelos selecionados, que foram utilizados no estudo empírico. Em seguida, comentaremos os indícios teóricos com vistas a encontrarmos as respostas às perguntas supracitadas. Os tópicos seguintes apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a análise e discussão dos resultados, encerrando com as conclusões e recomendações.

### **1.5 Justificativa do Estudo**

Vários estudiosos têm despendido esforços para adequar a cultura organizacional, tanto como pesquisa quanto instrumento necessário na atividade profissional, ao ambiente de negócios dos últimos anos, quando estão sendo requeridas mudanças, processos de sucessão, de aquisições ou fusões, de programas de ampliação organizacional ou para intervenções e administração da própria cultura. Assim, no que se refere à estratégia empresarial devem-se considerar, além dos aspectos relativos a conceitos e ferramentas de trabalho, os valores culturais que se confirmam na empresa. Em virtude dessa constatação e de que toda mudança cultural envolve certo nível de dificuldade é que escolhemos como tema deste trabalho a cultura organizacional e estratégia em ambientes de Unidades produtivas distintas. “Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas”. (SCHEIN, 2009, p.3).

Portanto, justifica-se esta pesquisa sob a ótica de que a cultura organizacional é um aspecto relevante da empresa para o direcionamento de suas atividades, visando à criação de riqueza, em linha com sua sustentabilidade. Refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual caminho seguir quando se deparar com várias alternativas de ação, como observamos na atual crise que se alastra no meio empresarial. Ou seja, a cultura interna da empresa precisa ser bem conhecida pelo gestor do negócio, uma vez que a empresa está inserida num macroambiente de constantes mutações sociais, econômicas e, por vezes, políticas. Assim, os gestores deverão estar comprometidos com algum projeto de mudança. Por estas considerações, justifica-se uma pesquisa no campo da cultura organizacional.

## **1.6 Limitação do Estudo**

A pretensão para o desenvolvimento da pesquisa é que a população formada pelos empregados das Unidades da empresa em diferentes estados do Brasil - Bahia, Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro – compreenda que a organização cultural tem como foco interpretar uma ampla variedade do fenômeno organizacional e identifique quatro tipos dominantes de cultura da empresa: Clã, Inovativa, Racional e Hierárquica. Ademais, ser capaz de proporcionar um retrato de como a empresa opera e os valores que tendem a caracterizá-la.

Cumprir esclarecer também que a presente pesquisa não terá como foco estudos sobre o Clima Organizacional, a Cultura ideal e a análise do Plano Estratégico da INB, conquanto tais investigações sejam essenciais para a condução da pesquisa.

A resposta individual de um profissional da INB em cada Unidade produtiva, por certo, é um fator limitativo para quaisquer conclusões sobre a questão da cultura organizacional.

Não foram identificadas dissertações, teses, revistas e periódicos na comunidade acadêmica brasileira, que abordam o fenômeno do perfil cultural, no âmbito da área de energia nuclear.

Nossas análises e conclusões se baseiam exclusivamente nas respostas dos empregados efetivos da INB, representando as Unidades de Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro.

## **1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa**

A proposta deste trabalho está contida no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Paulo, na Linha de Pesquisa, Gestão e Inovação Profissional (L2), pois seu propósito liga a temas relacionados ao campo da inovação organizacional.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Considerando o caráter multidisciplinar da cultura, neste capítulo apresentaremos as conceituações originadas de autores renomados da área do conhecimento da Antropologia e da Sociologia como uma contribuição ao entendimento do tema.

Destacam-se em primeiro lugar algumas reflexões sobre cultura, onde o assunto começou. Após, citaremos alguns aspectos antropológicos e sociológicos da cultura, e, por fim, congregaremos os conceitos de cultura e cultura organizacional. Ainda neste capítulo, delinearemos como a cultura tem alavancado estratégias empresariais e discorreremos sobre estratégia e a empresa.

### 2.1 Reflexões sobre cultura

Em Hofstede (1991, p.18-19 *passim*) temos a abordagem sobre *cultura e programação mental*. Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, os quais resultam de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento em que somos mais susceptíveis à aprendizagem e à assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e, é bom lembrar, desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez.

Por analogia aos termos empregados para os computadores, utilizaremos a expressão programação mental para designar esses processos adquiridos, o que não significa que as pessoas sejam programadas da mesma forma. O comportamento do ser humano é apenas parcialmente predeterminado pelos seus programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir por meio de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas. A “programação” à qual o livro do autor supracitado faz referência, apenas nos indica as reações mais prováveis e compreensíveis em decorrência do passado de cada um.

Tais programações mentais têm origem nos diversos ambientes sociais com que nos deparamos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. Os programas mentais variam tanto quanto os ambientes sociais onde são adquiridos.

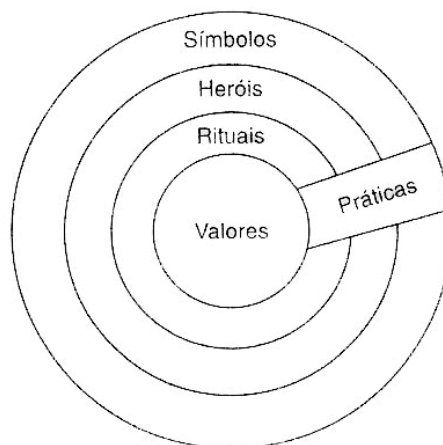
As programações mentais são usualmente designadas pelo termo *cultura* que tem muitos significados, todos derivados da fonte latina e que se refere à lavoura da terra. Na maioria das línguas ocidentais “cultura” é equivalente à “civilização” ou a “refinamento da mente” e designa, muitas vezes, o resultado desse refinamento, quais sejam a educação, a arte e a literatura. Porém, tal significado se aplica à “cultura no sentido restrito”, pois a cultura como programação mental corresponde a um sentido mais lato da palavra, acepção comumente adotada entre os antropólogos sociais.

Ainda quanto ao *relativismo cultural*, o estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro. O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível mediante uma atitude de relativismo cultural. O renomado antropólogo francês Claude Lévi-Strauss assim expressou essa ideia:

“O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como “pobre” ou “nobre”. No entanto, cada cultura pode e deve utilizar tal julgamento face às suas próprias atividades uma vez que os seus membros são simultaneamente atores e observadores”.

Por outro lado, no campo reflexões sobre a cultura as diferenças culturais manifestam-se de diferentes formas. Dentre os muitos termos usados para descrever as manifestações da cultura, podemos reter quatro que cobrem a totalidade do conceito de forma minuciosa: *símbolos, heróis, rituais e valores*. Na Figura-1, Hofstede (1991, p.23), estes termos estão representados sob a forma de camadas de uma cebola, indicando que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores, as mais profundas, e os heróis e rituais, uma situação intermediária.





**Figura 1 - Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura**  
 FONTE: HOFSTEDE, 1991, p.23

Essas diferenças têm os seguintes significados, a saber:

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

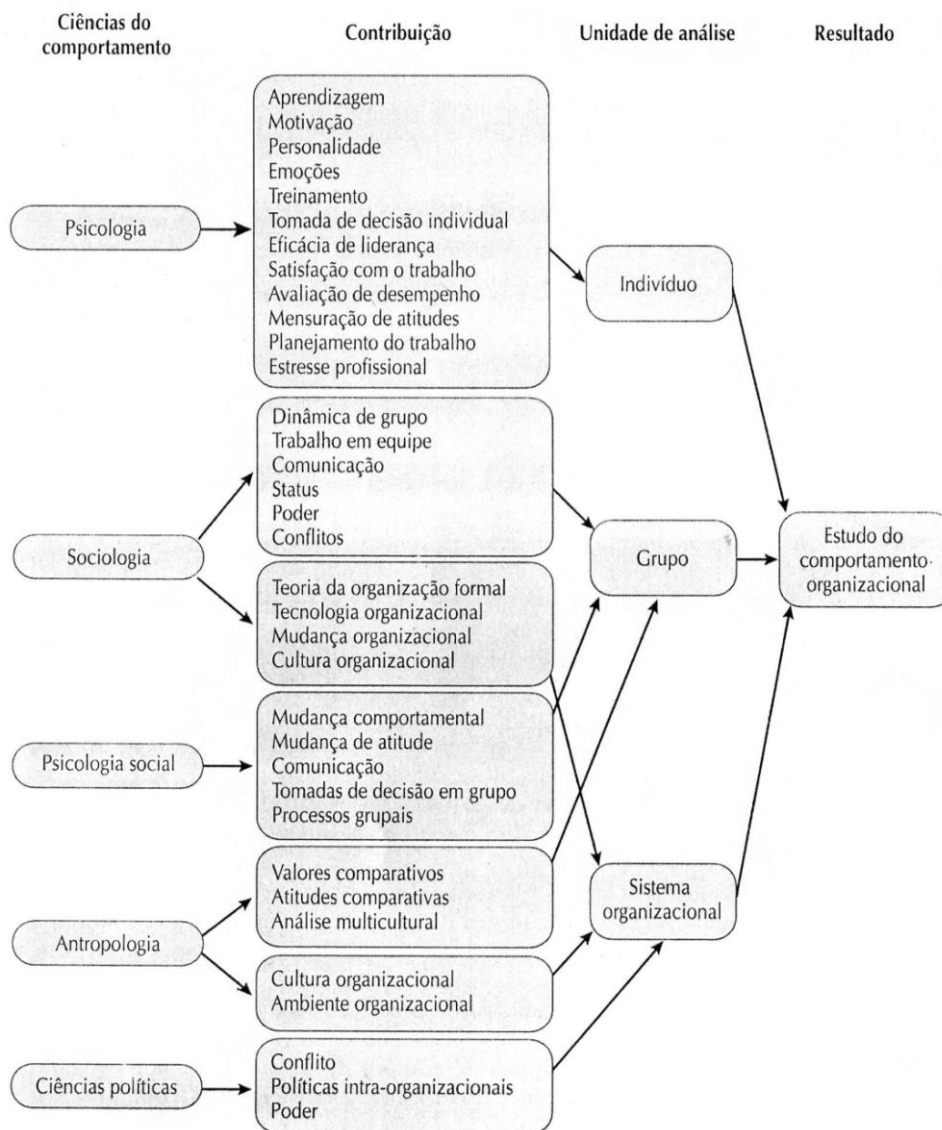
Os *heróis* são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento.

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.

Na Figura-1, símbolos, heróis e rituais foram agrupados sob o termo *práticas* por serem visíveis ao observador externo. Quanto ao seu significado cultural, ele é invisível e reside precisamente e tão somente na forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura.

Abordando quanto ao campo do estudo sobre comportamento organizacional, Robbins (2004, p.2-3) relata que o estudo das pessoas no trabalho é geralmente chamado de estudo do comportamento organizacional. Define o termo comportamento organizacional com uma breve revisão em suas origens. Desse modo, “comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas dentro da organização.”

Através da Figura-2, Robbins (2004, p.4) apresenta uma contribuição para o estudo do comportamento organizacional, em que a cultura está intimamente fundamentada na Antropologia e na Sociologia.



**Figura 2 - Contribuição para o estudo do comportamento organizacional**  
 FONTE: ROBBINS, 2004, p.4

Existe também uma diferença entre os autores de culturas organizacionais, isto é, entre os que consideram a cultura como algo que a organização tem e os que a veem como aquilo que as organizações são, conforme afirma Smircich (1983, *apud* Hofstede, 1991, p.211). A primeira conduz a uma abordagem analítica e a uma preocupação com a mudança; predomina entre os gestores e os consultores de gestão. A segunda apoia uma abordagem sintética e se preocupa com a compreensão e é quase exclusivamente encontrada entre acadêmicos puros.

Avalizando esta linha, em Cameron, K.S.; Quinn; R.E. (2006, p.145-147 *passim*) temos as definições sobre *cultura na antropologia e na sociologia*. As duas principais bases disciplinares da cultura organizacional são resumidas no Quadro-1. Observa-se que o conceito de cultura organizacional emergiu, inicialmente, apoiando-se em duas diferentes raízes disciplinares: um fundamento antropológico (alicerçando-se em que as organizações são cultura) e uma base sociológica (partindo da noção de que as organizações têm cultura). Dentro de cada uma dessas disciplinas, duas abordagens diferentes para a cultura foram desenvolvidas, dentre as quais mencionaremos primeiramente a abordagem funcional (cultura reside no comportamento coletivo e a abordagem semiótica cultura reside em interpretações individuais e cognições.)

As distinções primárias sintetizadas no Quadro-1 são as diferenças entre a cultura definida como um atributo que as organizações detêm e cultura explicitada como uma metáfora para descrever essas organizações. A primeira abordagem propõe que os pesquisadores e os gestores podem identificar diferenças entre as culturas organizacionais, mudar as culturas e medi-las empiricamente. A segunda perspectiva pressupõe que nada existe nas organizações além da cultura, e que as pessoas encontram e cultivam a cultura a qualquer hora e em qualquer organização. Cultura é um preditor potencial de outros resultados organizacionais (tais como eficácia) na primeira perspectiva. Na segunda perspectiva é um conceito a ser explicado independentemente de qualquer outro fenômeno.

**Quadro 1: The two main disciplinary Foundations of Organizational Culture**

	<i>Anthropological Foundation</i>	<i>Sociological Foundation</i>
<b>Functional Approach</b>		
<i>Focus</i>	<i>Collective behavior</i>	<i>Collective behavior</i>
<i>Investigator</i>	<i>Diagnostician, stays neutral</i>	<i>Diagnostician, stays neutral</i>
<i>Observation</i>	<i>Objective factors</i>	<i>Objective factors</i>
<i>Variable</i>	<i>Dependent (understand culture by itself)</i>	<i>Independent (culture predicts other outcomes)</i>
<i>Assumption</i>	<i>Organizations <b>are</b> cultures</i>	<i>Organizations <b>have</b> cultures</i>
<b>Semiotic-Approach</b>		
<i>Focus</i>	<i>Individual cognitions</i>	<i>Individual cognitions</i>
<i>Investigator</i>	<i>Natives, do not stay neutral</i>	<i>Natives, do not stay neutral</i>
<i>Observation</i>	<i>Participant immersion</i>	<i>Participant immersion</i>
<i>Variable</i>	<i>Dependent (understand culture by itself)</i>	<i>Independent (culture predicts other outcomes)</i>
<i>Assumption</i>	<i>Organizations <b>are</b> cultures</i>	<i>Organizations <b>have</b> cultures</i>

FONTE: CAMERON, K.S.; QUINN; R.E. ( 2006, p.146).

O CVM, modelo teórico utilizado neste estudo para traçar o perfil da cultura organizacional, adota a definição da cultura representada pela tradição sociológica funcional, tratada como um atributo da organização que pode ser medido separadamente de outros fenômenos organizacionais. Pode ser muito útil para prever quais são as organizações de sucesso e aquelas que não são bem sucedidas. Então, cultura é assumida como um atributo da própria organização e não apenas uma metáfora (como a burocracia, a anarquia organizada ou rede de trabalho) para rotulá-la. Adotando esse pressuposto, torna-se necessário, no entanto, identificar quais os aspectos da cultura estão sendo considerados e como o conceito está sendo definido.

## **2.2 Aspectos antropológicos da cultura**

Alguns autores definem a Antropologia como a ciência que estuda as sociedades humanas, em particular (embora não só), as mais tradicionais ou “primitivas”. Na antropologia, pois, “cultura” é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. Ela inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, entre outras. Desse modo, essa ciência visa a um conhecimento global do homem, considerando-o em toda sua extensão geográfica e histórica. Inclusive, a

antropologia relata que o próprio aparecimento dela como ciência empírica é um atestado do desejo insaciável que o homem tem de conhecer a si mesmo. (Cf. HOSTEDE, 1991; Cf. STRAUSS, 2008; Cf. ROSA,1996;)

Por outro lado, vários autores consideram dois tipos de estudo derivados da antropologia, ou seja, a antropologia física e a social ou cultural. Começamos pela antropologia física. Conforme Strauss (2008, p.375-377 *passim*), ela trata de questões como a evolução do homem a partir de formas animais e sua distribuição atual em grupos raciais, diferenciados por traços anatômicos ou fisiológicos. Tal postura bastaria para defini-la como o estudo *natural* do homem.

A antropologia social ou cultural é, segundo Strauss (2008, p.378-381 *passim*), um fascinante ramo das ciências sociais do homem, isto é, nasceu da descoberta de que todos os aspectos da vida social - econômico, técnico, político, jurídico, estético, religioso – constituem um conjunto significativo e que é impossível compreender qualquer um deles sem situá-lo entre os demais. Conseqüentemente, ela tende a operar do todo em direção às partes ou, pelo menos, a dar prioridade lógica ao primeiro. Uma técnica não fornece apenas um *valor utilitário*, também desempenha uma *função*, e esta, para ser compreendida, implica considerações sociológicas e não unicamente históricas, geográficas, mecânicas ou físico-químicas. O conjunto das funções, por sua vez, invoca uma nova noção, a de *estrutura*. Cumpre lembrar quanto de valor a idéia da estrutura social assumiu nos estudos antropológicos contemporâneos.

Na verdade, a antropologia cultural chegaria, quase simultaneamente e por outras vias, a uma concepção análoga. Em lugar da perspectiva estática, apresentando o conjunto do grupo social como uma espécie de sistema ou de constelação, foi uma preocupação dinâmica – como a cultura é transmitida por intermédio das gerações – que a levou a uma conclusão idêntica, a saber, a de que o sistema de relações que une todos os aspectos da vida social desempenha um papel mais importante na transmissão da cultura do que cada um desses aspectos tomado isoladamente.

Quer se declare “social ou cultural”, a Antropologia sempre aspira ao conhecimento do todo homem total, considerado a partir de suas *produções*, num caso, e de suas *representações*, no outro. Compreende-se, assim, que uma orientação “culturalista” aproxime a antropologia da geografia, da tecnologia e da pré-história, ao passo que a orientação

“sociológica” gera para ela afinidades mais diretas como a arqueologia, a história e a psicologia. Em ambos os casos, existe uma proximidade especial com a linguística, já que a linguagem é ao mesmo tempo o *fato cultural* por excelência (que distingue os homens dos animais) e aquele por intermédio do qual todas as formas de vida social se criam e se perpetuam.

Portanto, sob essa ótica da Antropologia, pode-se concluir que a cultura é representada pelo conjunto de símbolos partilhados pelos indivíduos de uma sociedade. “Cada sociedade tenta proteger e perpetuar a sua originalidade invocando um passado mítico que lhe é próprio. E é isso o que as torna particularmente atraentes para a etnologia, visto que cada uma delas constitui uma grande experiência empírica: o modo específico que os homens escolheram para resolverem o problema de viverem juntos, em comunidade. Estas sociedades constituem um laboratório espontâneo de dimensões mundiais” (Entrevista com Claude Lévi-Strauss em “As sociedades primitivas”, 1979, p.10).

### **2.3 Aspectos sociológicos da cultura**

Destaca-se como um dos objetivos da Sociologia a interpretação do mundo real. O evento histórico que caracteriza o surgimento dessa ciência é a revolução industrial. No século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução Industrial que foi produto de dois eventos: o aparecimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. A produção e aplicação de conhecimentos administrativos passaram a ser influenciados por uma nova personagem social: a empresa industrial. (MAXIMIANO, 2006, p.29).

Em uma abordagem sociológica, Weber (1982) afirma que cada indivíduo, em sua sociedade, envolve um compromisso pessoal com os padrões de comportamento e com os interesses materiais e ideias de um grupo específico. A participação do homem no grupo, diz esse autor, envolve modo de vida, padrões de conduta, idéias e ideais, podendo a cultura de um povo ser considerada como fruto de poder de um grupo e de conflito em sua evolução histórica. Cada sociedade para Weber (1982) é um composto de estamentos positivo e negativamente privilegiados, que se esforçam para preservar ou acentuar seus estilos de vida por meio da distância social e do exclusivismo, e ainda pela monopolização das oportunidades econômicas.

Esse conjunto de influências acabou por produzir em Weber aquilo que muitos consideram a preocupação central de sua obra: a racionalidade. Para ele (1968, p.10), a racionalidade diz respeito a uma equação dinâmica entre meios e fins. Nesse particular, ele acreditava (e essa crença permeou o pensamento dos sociólogos funcionalistas contemporâneos, tais como Parsons, Williams, Homans, etc) que toda ação humana é realizada a fim de atingir determinadas metas – concepções afetivas do desejável – ou valores. Tais valores são fenômenos culturais e têm bases extracientíficas. Em outras palavras, as definições do que é bom e do que é mau, do que é bonito e do que é feio, do que é agradável e do que é desagradável constituem proposições extraempíricas.

#### **2.4 Conceito de cultura e cultura organizacional**

O conceito de cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos, e há várias abordagens para definir e estudar cultura (por exemplo, as abordagens de Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000 e Martin 2002). Schein, (2009).

As palavras comumente usadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos – a ideia de que certas coisas no grupo são compartilhadas ou assumidas em comum (Schein, 2009). As principais categorias observadas e que estão associadas à cultura nesse sentido são mostradas no Quadro-2.

Todos esses conceitos se relacionam à cultura ou a refletem no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como “a cultura” de uma organização ou grupo.

## Quadro 2 - Várias categorias usadas para descrever cultura

<i>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem:</i> a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b).
<i>Normas do grupo:</i> os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).
<i>Valores expostos:</i> princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).
<i>Filosofia formal:</i> políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).
<i>Regras do jogo:</i> regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novo deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979 <sup>a</sup> , 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).
<i>Clima:</i> sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).
<i>Habilidades natas:</i> competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito (Argyris e Schon, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).
<i>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos:</i> modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b, Senge e outros, 1994).
<i>Significados compartilhados:</i> entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).
<i>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração:</i> as formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schult, 1995).
<i>Rituais e celebrações formais:</i> maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Keneddy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

FONTE: Schein ( 2009, p.12 e 13).

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



Não há definição padrão para o conceito de cultura, mas a maioria dos autores que escreveram sobre o tema provavelmente concordaria com a noção de que a cultura organizacional é, no parecer de Hofstede (1991):

**Quadro 3 - Opinião de autores na visão de Hofstede**

<i>Holística</i> : refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes.
<i>Determinada historicamente</i> : reflete a história da organização.
<i>Relacionada com estudos de antropólogos</i> : tais como rituais e símbolos.
<i>Construída socialmente</i> : criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização.
<i>Suave</i> : embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que “suave é duro”.
<i>Difícil de mudar</i> : embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

FONTE: Hofstede (1991, pg.210)

Em qualquer significado, a cultura une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos (MINTZBERG et al., 2010, p.253).

Já na visão de Smircich (1983, p.339-358 *passim*) a interseção da teoria da cultura e da teoria das organizações é evidente em cinco temas de investigação em curso: gestão de comparação; a cultura corporativa; cognição organizacional; o simbolismo organizacional e os processos inconscientes e organização. A tarefa de avaliar o poder e as limitações do conceito de cultura deve ser realizado dentro deste contexto pretensioso. Esta revisão demonstra que o conceito de cultura leva a organização a análise em várias direções diferentes e promissoras.

### **2.5 O papel da cultura organizacional como alavanca da estratégica empresarial**

Em Mintzberg et al (2010, p.257-260 *passim*) temos a abordagem sobre cultura e estratégia. É claro que existe há muito uma literatura a respeito de como a cultura pode causar resistência a mudanças estratégicas. Assim como a abordagem dos públicos de interesse para conceber relacionamentos de poder, existe uma literatura sobre técnicas práticas para criar cultura, que em nossa opinião pertence à escola de planejamento, como deve deixar claro a seguinte citação: “para combinar sua culturas corporativa à estratégia de negócios, alguma deve se tornar parte do processo de planejamento estratégico da corporação (Schwartz e Davis, 1981:41). As ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são, portanto, muitas e variadas. Resumimos a seguir algumas delas, como foram desenvolvidas na literatura: estilo de tomada de decisões, resistência a mudanças estratégicas, superação da resistência às

mudanças estratégicas. Bjorkman (1989) destacou pesquisas que indicavam que mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura. Ele disse que isto acontece em quatro fases: 1) deriva estratégica; 2) descongelamento dos sistemas de crenças correntes; 3) experimentação e reformulação; 4) estabilização.

Assim, a cultura organizacional descortina-se como um tema presente nas empresas. Os ativos intangíveis tornaram-se decisivos para a criação de valor sustentável. A definição dos dicionários para intangível, “que não pode ser percebido ou definido”, mostra a dificuldade das empresas em gerenciar esses ativos (KAPLAN & NORTON, 2004). Nesse ambiente as pessoas, então, passam a enfrentar um contexto organizacional cada vez mais complexo, que exige o conhecimento da *performance* da empresa, uma constante atualização de seu nível de informação e, mais que isso, demanda a aplicabilidade de um determinado estilo cultural que norteará e conduzirá o comportamento da empresa, constituindo-se, assim, o seu perfil cultural.

A perspectiva de aprendizado e crescimento enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização (Figura-3). Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para criar valor. (KAPLAN & NORTON, 2004).

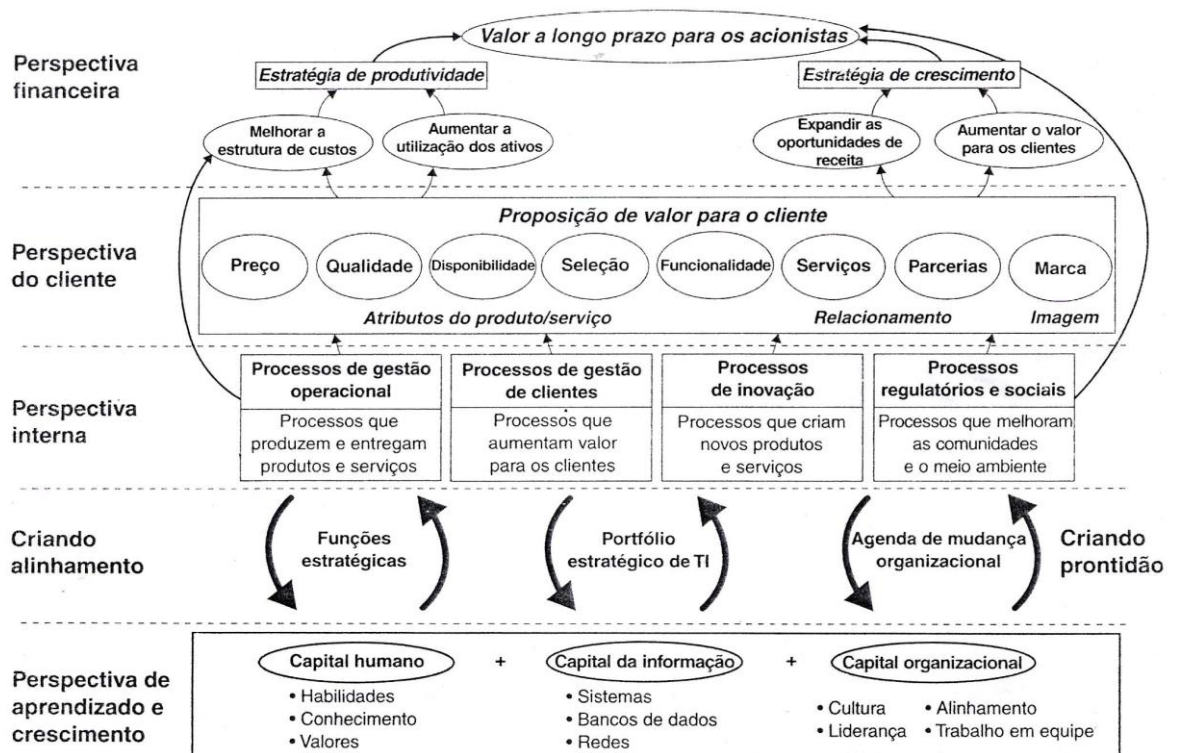


Figura 3 - Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para criar valor  
 FONTE: KAPLAN&NORTON, 2004, p.204

Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia (KAPLAN & NORTON, 2004):

1. Capital Humano
2. Capital da informação
3. *Capital organizacional*

Os objetivos desses três componentes devem estar *alinhados* com os objetivos dos processos internos e *integrados* uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, em vez de desenvolverem capacidades independentes sem sinergias entre si. Assim:

1. Alinhamento: os ativos intangíveis devem ser alinhados com a estratégia, a fim de criar valor.
2. Integração: o papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada. É necessário um programa integrado para suportar o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização.

Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidade dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes” (KAPLAN & NORTON, 2004, p.207). Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como patentes, direitos autorais, conhecimento da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho. KAPLAN & NORTON (2004) analisaram a perspectiva de aprendizado e crescimento de várias centenas de mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*, nos quais seis objetivos apareceram de forma recorrente:

Capital humano

1. *Competências estratégicas*: a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia (Cerca de 80% dos *scorecards* incluem esses objetivos).

Capital da informação

2. *Informações estratégicas*: disponibilidade de sistemas de informações, de infraestrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia (presente em 80% dos *scorecards*).

## Capital organizacional

3. Cultura: conscientizar e internalizar a missão, a visão e os valores comuns necessários para executar a estratégia (presente em 90% dos *scorecards*).
4. Liderança: disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia (presente em 90% dos *scorecards*).
5. Alinhamento: alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos (presente em 70% dos *scorecards*).
6. Trabalho em equipe: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico (presente em 60% dos *scorecards*).

Observa-se que esses objetivos, se focarmos principalmente no objetivo 3 – cultura, descrevem importantes ativos intangíveis e fornecem poderoso arcabouço para alinhá-los e integrá-los com a estratégia da organização, conforme o enfoque dos pesquisadores Peters e Waterman (*apud* Hofstede, 1991, p.209) que escreveram:

“Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros”.

Falar da cultura de uma companhia ou organização tornou-se uma moda entre gestores, consultores e acadêmicos, de algum modo com preocupações diferentes. As modas passam e esta também pode desaparecer um dia, mas não sem ter deixado o seu rastro. A cultura da corporação organizacional tornou-se um tópico tão na moda como estrutura organizacional, estratégia e controle (HOFSTEDE, 1991).

Avalizando esse entendimento, pesquisadores apontam para uma possível continuidade da prática do estudo da cultura em situações empresariais atuais. Latham (2007, p.221) enfatiza sobre isso na história sobre o século 21, demonstrando como a cultura de uma sociedade, as características do trabalho e a estrutura de um time, reciprocamente, se influenciam:

*In the 21st century, organizations are scrambling to compete effectively in a turbulent global marketplace. This is requiring three arguably new agendas: (1) a new*

*intellectual agenda for creating value in the marketplace; (2) a behavioral agenda for implementing newly discovered strategies; and (3) new emotions and passions for internalizing the new, while letting go of former strategies and behaviors that are no longer effective.*

## 2.6 Tipologias do caráter corporativo e o da cultura

Para dar subsídios a este estudo, apresentaremos as bases teóricas relativas a cada constructo e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. Em seguida, comentaremos os indícios teóricos de conflito entre os temas de cultura organizacional e os de cultura intraorganizacional.

**Quadro 4 - Tipologias de Cameron & Quinn e Schein**

Tipologia Cultural	CAMERON, K. S.; QUINN, Robert E. <b><i>Diagnosing and changing organizational culture</i></b> . Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
Estratégia Empresarial	KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. <b>Organização Orientada para a Estratégia</b> . Rio de Janeiro: Campus, 2001. _____, <b>A Estratégia em Ação</b> . Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. KAPLAN, R.S. <b>Mapas Estratégicos</b> . Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
Tipologias Intraorganizacionais	SCHEIN, E.H. <b>Organizational culture and leadership</b> . San Francisco: Jossey-Bass, 1985. _____, <b>Cultura Organizacional e Liderança</b> . São Paulo: Atlas, 2009.

FONTE: Dados do Projeto, 2009

### 2.6.1 Modelo Teórico Proposto por Cameron&Quinn

O modelo teórico utilizado neste estudo para traçar o perfil da cultura organizacional é conhecido na literatura por *CVM* ou Modelo de Valores Competitivos. Foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) que trataram a questão da eficácia organizacional de uma maneira diferente das abordagens de outros pesquisadores americanos. Primeiramente perguntaram aos técnicos e pesquisadores o que pensavam ser uma organização eficaz e as conclusões dessas perguntas foram estudadas e debatidas com um

número cada vez maior de acadêmicos e especialistas da área. O modelo ilustra as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. À medida que tal modelo foi sendo testado, a sua aplicação acabou se estendendo para inúmeros estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

O modelo parte da premissa de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns. Resume-se num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar-lhes os atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários padrões de eficácia organizacional, o Modelo de Valores Competitivos trabalha com quatro grupos de valores organizacionais (Figura-6), que representam suposições básicas opostas ou que competem entre si continuamente. Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao modelo.

Por outro lado, os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da empresa traduzem determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da empresa.

Conforme ilustrado na Figura-5, a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006) propõe quatro tipos de cultura, baseada em duas dimensões estruturais – quão estável ou flexível é a organização e quão externamente ou internamente focada ela é. Essas dimensões são propostas como valores em perpétua competição, a saber: Cultura Clã, Cultura Inovativa, Cultura Racional e Cultura Hierárquica.

A Obra de Cameron e Quinn (2006) utilizada como fonte bibliográfica neste trabalho refere-se à edição revisada do livro no ano de 2006.

### **2.6.2 Tipologias Intraorganizacionais propostas por Schein**

Schein (2009) defende que a mais óbvia das tipologias intraorganizacionais é a distinção tradicional entre trabalho administrativo e trabalho horista ou mensalista. Em qualquer organização, pode-se distinguir alguma versão dessa tipologia – os que administram e os que executam o trabalho diário. Não há dúvida de que onde esses grupos forem mais ou menos estáveis e desenvolverem sua própria história, se tornarão unidades culturais. Nas palavras do autor (2009, p.183):

Qualquer organização tem uma tarefa a ser desempenhada - e o conjunto de pessoas que executa o trabalho - a organização de linha - pode ser imaginada como o *grupo operacional* que, tipicamente, formará uma cultura operacional. Ao mesmo tempo, cada organização tem um conjunto de pessoas cuja tarefa é projetar os produtos e processos de trabalho, que está mais preocupado com a inovação, melhoria e redesenho; esse grupo pode ser formado por engenheiros cuja *cultura de engenharia* está baseada externamente em seu grupo de referência. Qualquer organização deve sobreviver economicamente para continuar a preencher suas funções, sua tarefa primária. A tarefa final de sobrevivência recai sobre o que podemos imaginar como *cultura executiva*, cuja tarefa fundamental não é apenas assegurar que a organização sobreviva e continue efetiva, mas que se integre ou mesmo se alinhe às outras duas culturas para maximizar a eficácia a longo prazo. Na maioria das organizações, a função executiva está vinculada, de algum modo, à comunidade financeira. Por conseguinte, a cultura executiva que se desenvolve é, inevitavelmente, construída em torno de assuntos financeiros”. Schein (2009, p.184).

O Quadro-5 mostra as suposições tipicamente encontradas nos membros dessas três culturas e destaca o conflito potencial entre elas. Como ocorre com todas as tipologias, essas são abstrações que não se ajustarão a qualquer conjuntura, mas, em toda organização, pode-se encontrar alguma versão de cada uma dessas culturas e tentar avaliar o grau em que estão em conflito ou construtivamente alinhadas.

**Quadro 5 - Suposições de três subculturas organizacionais**

<p>1. Cultura do Operador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A ação de qualquer organização é, no final, a ação das pessoas (operadores).</li> <li>▪ Assim, o sucesso do empreendimento depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento das pessoas.</li> <li>▪ O conhecimento e a habilidade requeridos são locais baseados na “tecnologia essencial” da organização.</li> <li>▪ Não importa quão cuidadosamente projetado seja o processo de produção, ou quão rigorosamente especificadas sejam as regras e as rotinas, os operadores terão de lidar com contingências imprevisíveis.</li> <li>▪ Por conseguinte, os operadores necessitam da capacidade de aprender e de lidar com surpresas.</li> <li>▪ Em razão de a maioria das operações envolverem interdependências entre elementos separados do processo, os operadores devem estar preparados para o trabalho em equipe em que franqueza e confiança mútuas sejam altamente valorizadas.</li> </ul>
<p>2. Cultura de Engenharia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A natureza pode e deve ser dominada: “O que é possível deve ser feito.”</li> <li>▪ As operações devem ser baseadas na ciência e na tecnologia disponíveis.</li> <li>▪ A maior alegria é solucionar enigmas e superar problemas.</li> <li>▪ Os produtos e os resultados devem ser úteis e melhores.</li> <li>▪ As soluções devem ser orientadas para a elegância, a simplicidade e a precisão: “Mantenha as coisas nítidas e simples.”</li> <li>▪ O mundo ideal é o de máquinas e processos superiores que trabalham em perfeita precisão e harmonia sem intervenção humana.</li> <li>▪ As pessoas são o problema - cometem erros e, sempre que possível, devem ficar fora do sistema.</li> </ul>
<p>3. Cultura Executiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sem manutenção e crescimento financeiro não há retorno aos acionistas e à sociedade.</li> <li>▪ O ambiente econômico é perpetuamente competitivo e potencialmente hostil: “Em uma guerra, ninguém é confiável.”</li> <li>▪ Por conseguinte, o CEO deve ser o “herói solitário” e isolado. Embora pareça ser onisciente e estar no controle total, um sentimento é indispensável: “Estou bem; afinal de contas, estou aqui; eles não estão</li> </ul>

bem; eles não trabalham para o topo da organização.

- Não é possível obter dados confiáveis porque os subordinados dirão o que pensam e o que acham que se deseja ouvir; então, o CEO deve confiar cada vez mais em seu próprio julgamento (isto é, a falta de *feedback* preciso aumenta seu senso de retidão e onisciência).
- A organização e a administração estão intrinsecamente hierarquizadas; a hierarquia é a medida de *status* e sucesso, e o principal meio de se manter o controle.
- Em razão de a organização ser muito grande e tornar-se despersonalizada e abstrata, precisa ser dirigida por regras, rotinas (sistemas) e rituais (“burocracia-máquina”).
- Embora as pessoas sejam necessárias, elas constituem um mal necessário, não um valor intrínseco; as pessoas são um recurso como outros, a serem adquiridas e gerenciadas, e não fins em si mesmas.
- A organização-máquina bem azeitada não necessita de pessoas para todas as atividades, apenas para as que foram contratadas.

FONTE: Suposições de três subculturas organizacionais

A razão para separar essas culturas e tratá-las como “ocupacionais” é destacar o fato de que cada um desses conjuntos de suposições é válido e necessário para as organizações permanecerem efetivas Schein (2009, p.186) .

## 2.7 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”. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante.

Ainda Kaplan & Norton (2001, p.175) se referem ao alinhamento da organização para criar sinergias. A organização focalizada na estratégia requer mais do que cada unidade de negócio ao usar seu próprio *balanced scorecard*. Por isso, é imprescindível gerenciar a “grande” estratégia. Cumpre observar que a maioria das organizações consiste em muitas unidades de negócios diferentes, assim como em unidades de serviço (ou apoio) compartilhado. Para o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecard* de todas essas unidades devem estar alinhados e conectados uns aos outros. As conexões entre os *scorecards* possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócio descentralizadas dentro de uma única entidade corporativa.

De forma análoga, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.1-25 *passim*) as empresas utilizam tal processo de administração para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. Por conseguinte, essa competitividade é obtida quando uma empresa desenvolve e aprende como implantar uma estratégia que cria valor.



Importa esclarecer que a natureza fundamental da concorrência é diferente no cenário competitivo do século 21. Consequentemente, aqueles que tomam decisões têm de adotar uma mentalidade diferente, que permita aprender como competir em ambientes extremamente turbulentos e caóticos que provocam desordem e muita incerteza.

Ainda temos de nos reportar à visão e à missão que são criadas com base nas informações e nos *insights* obtidos com base na análise dos ambientes externo e interno de uma empresa. A visão é um quadro do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, o que ela pretende realizar. Decorrente da visão, a missão especifica não somente o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir, mas também os clientes que pretende atender. Assim, a visão e a missão fornecem o rumo para a empresa e sinalizam informações descritivas importantes para os *stakeholders*<sup>2</sup>.

Portanto, o desenvolvimento constante da organização por intermédio do alinhamento entre a cultura e a estratégia é indispensável para a sua sobrevivência no mercado.

### **2.7.1 Geral**

No atual ambiente dinâmico e incerto, a primeira etapa da estratégia empresarial precisa estar voltada ao entendimento do cenário onde a empresa está operando. Nesse sentido, Fischmann (1987) comenta que o sucesso da estratégia organizacional depende do desempenho de duas atividades básicas: a formulação e a implementação estratégica. Desse modo, quando essas atividades são de fato bem sucedidas, a organização transforma as práticas desenvolvidas em certezas básicas e passam a encará-las como a forma correta de agir, internalizando-as na cultura organizacional.

---

<sup>2</sup> *Stakeholders* são as pessoas que podem afetar e são afetadas pelos resultados estratégicos da empresa.

De acordo com o DECRETO Nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008:

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto no Decreto de 6 de setembro de 2007, institui o Comitê Ministerial de Formulação da Estratégia Nacional de Defesa.

De acordo com seu regimento interno, a Estratégia Nacional de Defesa pauta-se pelas seguintes diretrizes:

### **Natureza e âmbito da Estratégia Nacional de Defesa**

A Estratégia Nacional de Defesa é o vínculo entre o conceito e a política de independência nacional, de um lado, e as Forças Armadas para resguardar essa independência, de outro. Trata de questões políticas e institucionais decisivas para a defesa do País, assim como os objetivos da sua “grande estratégia” e os meios para fazer com que a Nação participe da defesa.

### **Diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa**

1. Dissuadir a concentração de forças hostis nas fronteiras terrestres, nos limites das águas jurisdicionais brasileiras, e impedir-lhes o uso do espaço aéreo nacional.
2. Organizar as Forças Armadas sob a égide do trinômio monitoramento/controlado, mobilidade e presença.
3. Desenvolver as capacidades de monitorar e controlar o espaço aéreo, o território e as águas jurisdicionais brasileiras.
4. Desenvolver, lastreado na capacidade de monitorar/controlar, a capacidade de responder prontamente a qualquer ameaça ou agressão: a mobilidade estratégica.
5. Aprofundar o vínculo entre os aspectos tecnológicos e os operacionais da mobilidade, sob a disciplina de objetivos bem definidos.

### **6. Fortalecer três setores de importância estratégica: o espacial, o cibernético e o nuclear.**

Esse fortalecimento assegurará o atendimento ao conceito de flexibilidade. Como decorrência de sua própria natureza, esses setores transcendem a divisão entre desenvolvimento e defesa, entre o civil e o militar.

Como resultado desta estratégia focada no conceito de nação brasileira, contribuiremos com o estudo da cultura organizacional da Indústria Nucleares do Brasil – INB, além do gerenciamento dela.

Como tendência universal, “há um movimento mundial de renascimento da indústria nuclear por causa da crescente demanda de energia. Além das 440 usinas em operação pelo mundo, estão em construção e sendo planejadas cerca de mais 200”. (Neto, 2010, p.3).

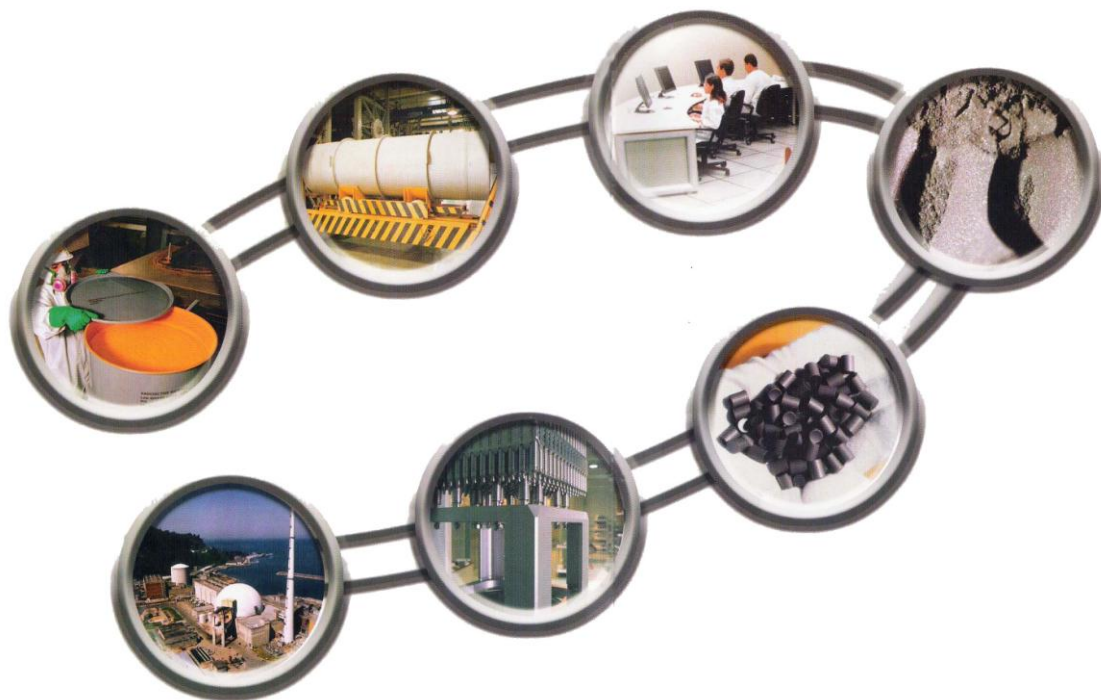
### **2.7.2 Empresa**

Com a união dos conhecimentos científicos das áreas mineral, química, físico-química, metalúrgica e mecânica formou-se a base do universo de tecnologia que compõe a INB, ambiente onde se valoriza a segurança e a qualidade necessárias à operação das etapas do ciclo de produção do combustível nuclear. Criada através do Decreto-Lei número 2.464 de 31 de agosto de 1988, como sucessora da Nuclebrás, a INB é uma empresa de economia mista que desenvolve importantes projetos tecnológicos para a geração de energia nucleoe elétrica no Brasil.

Em suas Unidades industriais, a INB está qualificada ao fornecimento de produtos e serviços que exigem rigoroso controle de seus processos e total confiabilidade no resultado final. Com o compromisso de exercer suas atividades sob o conceito de desenvolvimento sustentável, a INB se qualifica como empresa de padrão mundial em qualidade e segurança. Possui Unidades em diferentes estados do Brasil: Bahia (INB Caetité), Ceará (Projeto Santa Quitéria), Minas Gerais (INB Caldas) e Rio de Janeiro (INB Rio, INB Resende e INB Buena). Em todas essas Unidades, atua em parceria com as prefeituras e com a sociedade organizada das regiões onde está instalada, promovendo o desenvolvimento local, baseando-se em trabalhos sociais e ambientais.

O principal objetivo da INB é a execução de etapas de transformação do urânio em combustível destinado às usinas nucleares, atividades realizadas em Caetité e Resende. A INB Buena dedica-se a produzir insumos que abastecem diversos segmentos da indústria nacional por meio da exploração de areias que contêm os minerais pesados ilmenita (óxidos de titânio e ferro), rutilo (dióxido de titânio), zirconita (silicato de zircônio) e monazita (fosfato de terras-raras, contendo urânio e tório). Na INB Caldas (MG) está em curso o descomissionamento da primeira mina de urânio do País, por meio do Plano de Recuperação de Áreas Degradadas-PRAD.

No Ciclo do Combustível Nuclear, Figura-4, está a chave do fornecimento de energia elétrica em grande escala, o que preserva o meio ambiente e garante qualidade de vida às futuras gerações. Afinal, é de origem nuclear a terceira fonte de energia mais utilizada no mundo.



**Figura 4 - Ciclo do Combustível Nuclear**  
FONTE: PROSPECTO INB, 2010.

A energia elétrica de origem nuclear é obtida a partir do calor gerado por uma reação nuclear do combustível (urânio), utilizando-se o princípio básico de funcionamento de uma usina térmica convencional que é sempre igual: a queima do combustível convencional produz calor que ferve a água de uma caldeira transformando-a em vapor. O vapor movimenta uma turbina que, por sua vez, dá partida a um gerador que produz a eletricidade. Um elemento combustível com 530 quilos de urânio tem capacidade para o suprimento de energia elétrica a 42.000 residências médias durante um mês. Para fornecimento a um mesmo número de

residências, em igual período, seriam necessárias cerca de 5.200 toneladas de petróleo ou 13.000 toneladas de carvão.

Dentre as vantagens apresentadas pelo uso da energia nuclear, em comparação com as usinas térmicas convencionais, podemos apontar que, quando utilizada para produção de energia elétrica, é uma forma de energia que não emite nenhum gás de efeito estufa (dióxido de carbono, metano, óxido nitroso e outros) e nenhum gás causador de chuva ácida (dióxido de enxofre, óxidos de nitrogênio). A energia nucleoeleétrica também não emite nenhum metal carcinogênico, teratogênico ou mutagênico (arsênio, mercúrio, chumbo, cádmio, etc.), como as alternativas que utilizam combustível fóssil o fazem. A utilização da energia nuclear também não libera gases ou partículas que causam poluição urbana ou diminuição da camada de ozônio.

Acreditamos que ao sintetizar alguns tópicos do Relatório de Atividades 2008 agregará mais valor às ações desenvolvidas pela INB nos campos do Relatório da **Administração**, Produção do **Combustível Nuclear**, o Enriquecimento de **Urânio**, Recursos **Minerais**, Finanças e **Administração**, Planejamento e **Comercialização**, Meio Ambiente, Licenciamento, **Qualidade e Segurança**, Responsabilidade **Social e Comunicação**. Assim:

#### Relatório da **Administração**

Em um cenário econômico positivo, que apontava para um longo período de crescimento, as Indústrias Nucleares do Brasil viveram, em 2008, um ano de realizações. Em busca da autossuficiência em todas as etapas do ciclo do combustível nuclear, a INB venceu desafios tecnológicos, ampliou parcerias, implantou nova linha de produção e avançou em processos que a tornaram mais eficiente e lucrativa.

#### Produção do **Combustível Nuclear**

A implantação da linha de montagem para a produção de elementos combustíveis avançados modelo 16NGF, utilizados em Angra 1, e o início dos trabalhos para montar uma nova linha de produção de elementos combustíveis, modelo HTP (High Thermal Performance), utilizados em Angra 2, foram os destaques desse ano na Fábrica de Combustível Nuclear em Resende (RJ).

### Enriquecimento de **Urânio**

No encerramento de 2008, exatamente no dia 30 de dezembro, ocorreu o fato mais significativo para a Diretoria Técnica do Enriquecimento (DTE), ao longo de todo ano: a concessão, por parte da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), da Autorização para Operação Inicial para as cascatas 1 e 2 do módulo I, da Usina de Enriquecimento.

### Recursos **Minerais**

A seleção da empresa que atuará em parceria com a INB na exploração do depósito de fosfato/urânio de Santa Quitéria (CE), o aumento da produção de urânio e os avanços na implantação da lavra subterrânea e de um novo processo de lixiviação na mina de Caetité (BA), marcaram a atuação da Diretoria de Recursos Minerais em 2008.

### Finanças e **Administração**

Pelo segundo ano consecutivo, a INB fechou seu balanço patrimonial com resultado positivo: o lucro líquido apurado foi da ordem de R\$ 17 milhões. A receita operacional foi de R\$ 316 milhões e o saldo em caixa do exercício, de R\$ 22 milhões.

### Planejamento e **Comercialização**

Em 2008, a INB iniciou os estudos de uma proposta técnico-comercial para o fornecimento de combustível à Eletronuclear (ETN) por um período de 15 anos. O novo contrato dará continuidade a uma longa parceria, que inclui o fornecimento de diversos produtos e serviços – desde os elementos combustíveis necessários para a geração de energia elétrica ao gerenciamento de atividades do ciclo do combustível nuclear. A proposta de um contrato de longo prazo foi feita pela ETN, que também já formalizou o pedido de compra do combustível inicial que colocará em operação a usina de Angra 3.

### Meio Ambiente, Licenciamento, **Qualidade e Segurança**

Após a realização de auditoria de sistema realizada em fevereiro de 2008, a INB manteve a certificação do Sistema Integrado de Gestão (SIG), projeto desenvolvido pela Gerência de Meio Ambiente, Licenciamento, Qualidade e Segurança, em conjunto com a Diretoria de

Finanças e Administração e a Diretoria de Produção do Combustível Nuclear. As certificações dizem respeito às normas ISSO 9001:2000, de Gestão da Qualidade, ISSO 14001:2004 de Meio Ambiente, e OHSAS 18.001:1999, de Segurança e Saúde Ocupacional.

### **Responsabilidade Social**

Em 2008, a INB ampliou sua atuação na área de responsabilidade social, investindo em projetos de educação que beneficiaram 10.650 crianças e jovens e em ações que garantiram o fornecimento de água a moradores de 49 comunidades. Os valores aplicados em programas educacionais nesse ano significaram um aumento de cerca de 120% em relação ao que foi investido em 2007, enquanto no abastecimento de água verificou-se um aumento de mais de 10%.

### **Comunicação**

Com o objetivo de difundir informações e conhecimentos que contribuam para melhorar o conceito sobre energia nuclear, assim como o papel da INB na produção dessa energia, a Comunicação Institucional e Corporativa avançou no trabalho de relacionamento com o público externo e intensificou as ações destinadas ao público interno.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Busca-se neste capítulo submeter à apreciação da comunidade acadêmica, visando aos objetivos a que se propõe esta dissertação, duas reflexões: apresentação do modelo teórico utilizado como referência no estudo e os aspectos metodológicos da pesquisa de campo.

#### 3.1 Considerações a Respeito do Modelo Teórico

O modelo teórico utilizado neste estudo para traçar o perfil da cultura organizacional é conhecido na literatura por *CVM*, ou Modelo de Valores Competitivos. Foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) que trataram a questão da eficácia organizacional de uma maneira diferente das abordagens de outros pesquisadores americanos. Primeiramente perguntaram aos técnicos e pesquisadores o que pensavam ser uma organização eficaz e as conclusões dessas perguntas foram estudadas e debatidas com um número cada vez maior de acadêmicos e especialistas da área. O modelo ilustra as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional.

O Modelo de Valores Competitivos origina-se de pesquisas acadêmicas conduzidas para identificar os principais indicadores de eficácia nas empresas. Quanto a este modelo, Santos (1992, pg.56) 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”.

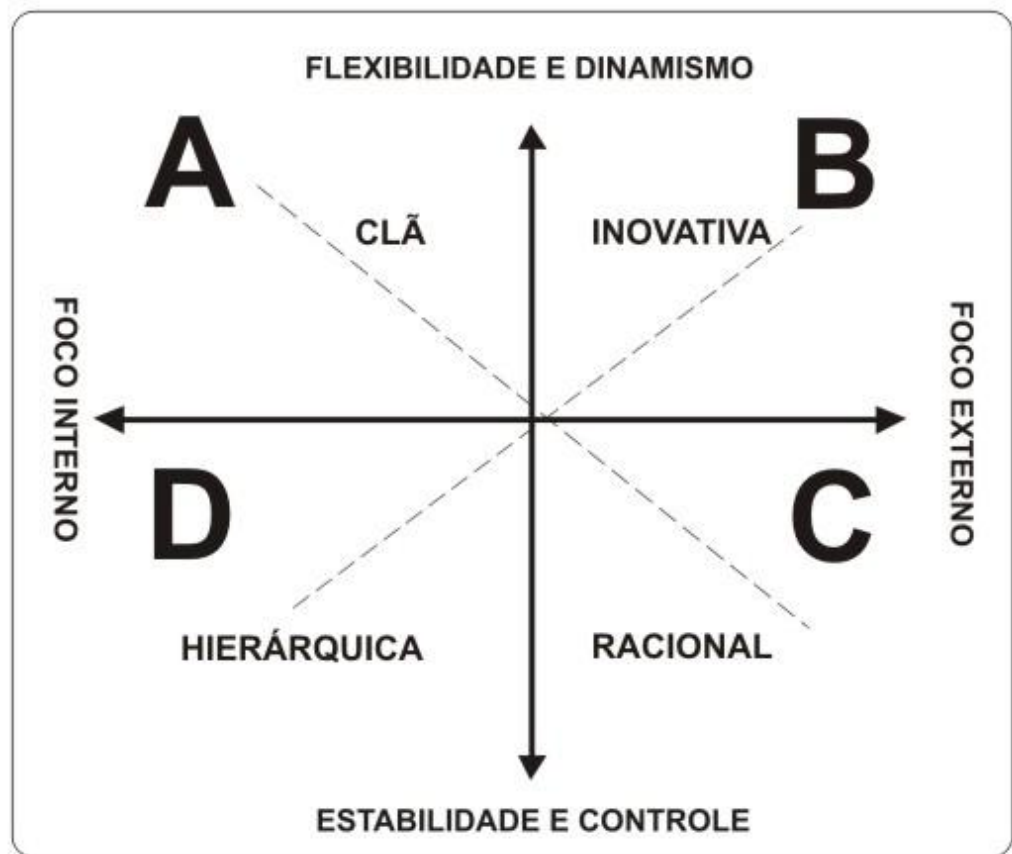
Assim, o modelo que traduz uma estrutura de valores que competem entre si, *CVM*, analisa as tensões existentes em um ambiente organizacional, contrapondo flexibilidade X controle, e ambiente interno X ambiente externo.

Os indicadores de eficácia se resumem em duas dimensões: uma que diferencia os critérios de eficácia que enfatizam flexibilidade, prudência e dinamismo, do critério que enfatiza estabilidade, ordem e controle. Ou seja, algumas empresas são vistas como eficazes se são



mutantes, adaptativas e orgânicas, outras são estáveis, previsíveis e mecanicistas. Uma segunda dimensão diferencia o critério que enfatiza uma orientação interna, integração e unidade do critério que enfatiza uma orientação externa, diferenciação e competitividade, ou seja, a empresa é vista como eficaz se tem como característica a harmonia interna, enquanto outra se está empenhada na interação ou competição com suas fronteiras externas. Juntas estas duas dimensões com informações antagônicas, contraditórias e competitivas, são desenhadas em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn (Figura-3), que representa a distinção formada de eficácia e os valores das pessoas sobre o desempenho da organizacional.

As pessoas definem o que lhes parece bom, certo e apropriado de acordo com seus valores essenciais. Esses indicadores representam o que as pessoas consideram importante sobre a performance da empresa. Elas definem uma apropriação boa e certa. Os quatro tipos de cultura definem, em outras palavras, o conjunto de valores julgados importantes numa organização.



**Figura 5 - Tipologia cultural de Cameron e Quinn**  
FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado).

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

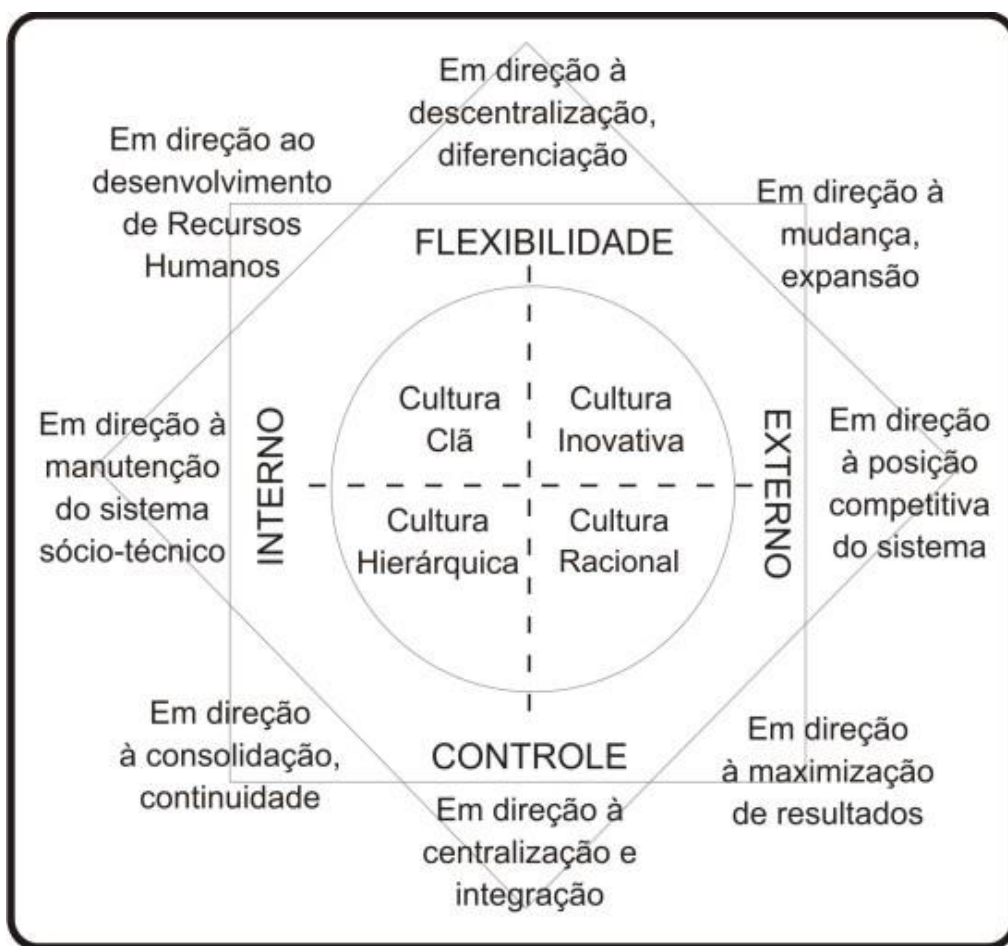
**Cultura Clã:** representada no quadrante esquerdo superior, uma organização flexível e internamente focada, assim chamada por causa da sua similaridade com o tipo de organização familiar, uma vez que parece mais com uma extensão da família do que com uma entidade econômica. O ambiente é informal com poucos níveis de hierarquia, funciona como um time, com empregados envolvidos, premia o trabalho de grupo, a participação e o consenso. A informação é coletiva com o intuito de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional.

**Cultura Inovativa:** representada no quadrante direito superior, trata-se de uma organização flexível e externamente focada. Percebe-se, ainda, que a adaptação e a inovação lideram novos recursos e lucratividade, com ênfase na criação de uma visão de futuro, anarquia organizada e imaginação disciplinada. O objetivo maior é, pois, fomentar a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade. Sob essa ótica, um desafio evidente para essas organizações é que gerem produtos e serviços inovadores e se adaptem rapidamente a novas oportunidades. Além disso, não possui poder centralizado ou relação de autoridade, ao contrário, o poder flui de indivíduo para indivíduo, de equipe para equipe, dependendo de qual problema está se querendo solucionar no momento. Por outro lado, há alta 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. Logo, a criatividade e a inovação dos empregados são encorajadas a fim de formularem soluções inovadoras e gerarem novos modos de proporcionar serviços aos clientes.

**Cultura Racional:** representada no quadrante direito inferior, refere-se a uma organização flexível e externamente focada e se caracteriza por estar voltada para resultados e como os líderes são rigorosos e exigentes, a organização se destaca por ser unida com um mesmo objetivo, ou seja, vencer. Também opera por mecanismos de mercado e com bases seguras de clientes o que garante o sucesso, quando se refere à participação e à liderança de mercado.

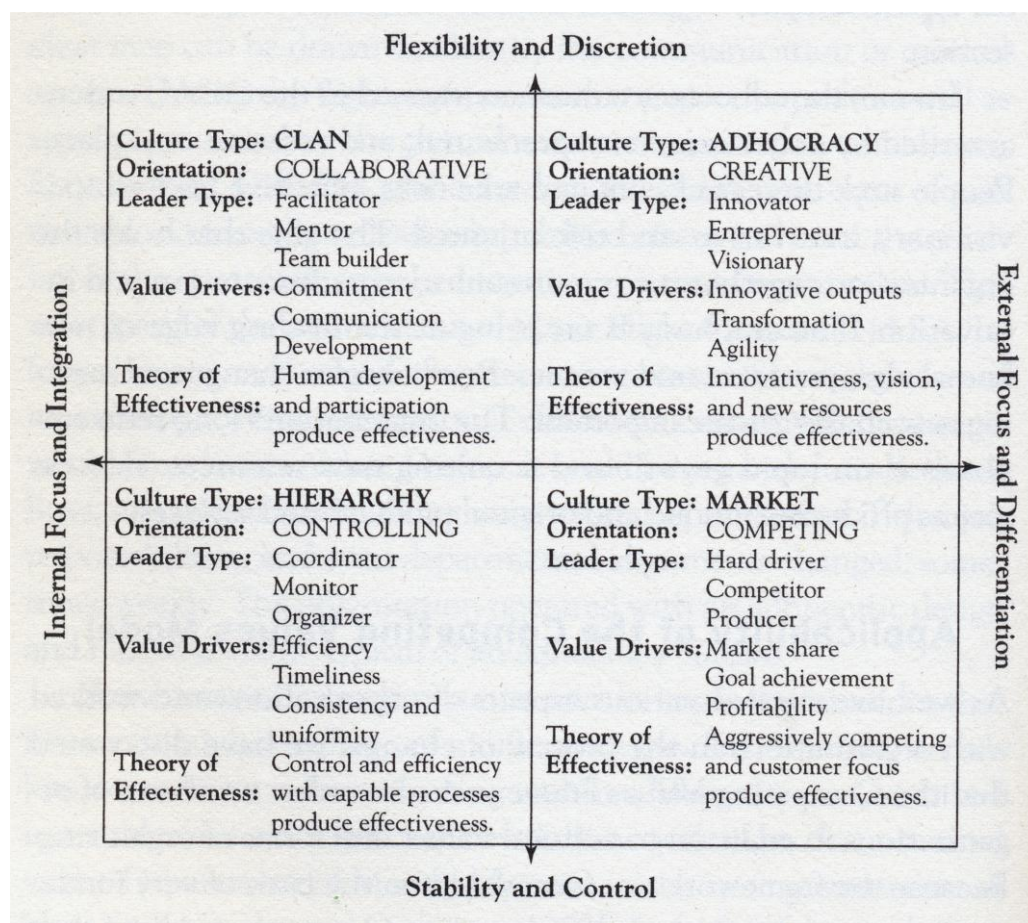
Cultura Hierárquica: representada no quadrante esquerdo inferior, uma organização estável e internamente focada. Tem o ambiente formal e estruturado para o trabalho isto é, os procedimentos é que governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores e têm a manutenção 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-6 os autores formataram os quatro perfis culturais que fundamentam a tipologia, suas principais dimensões e atributos.

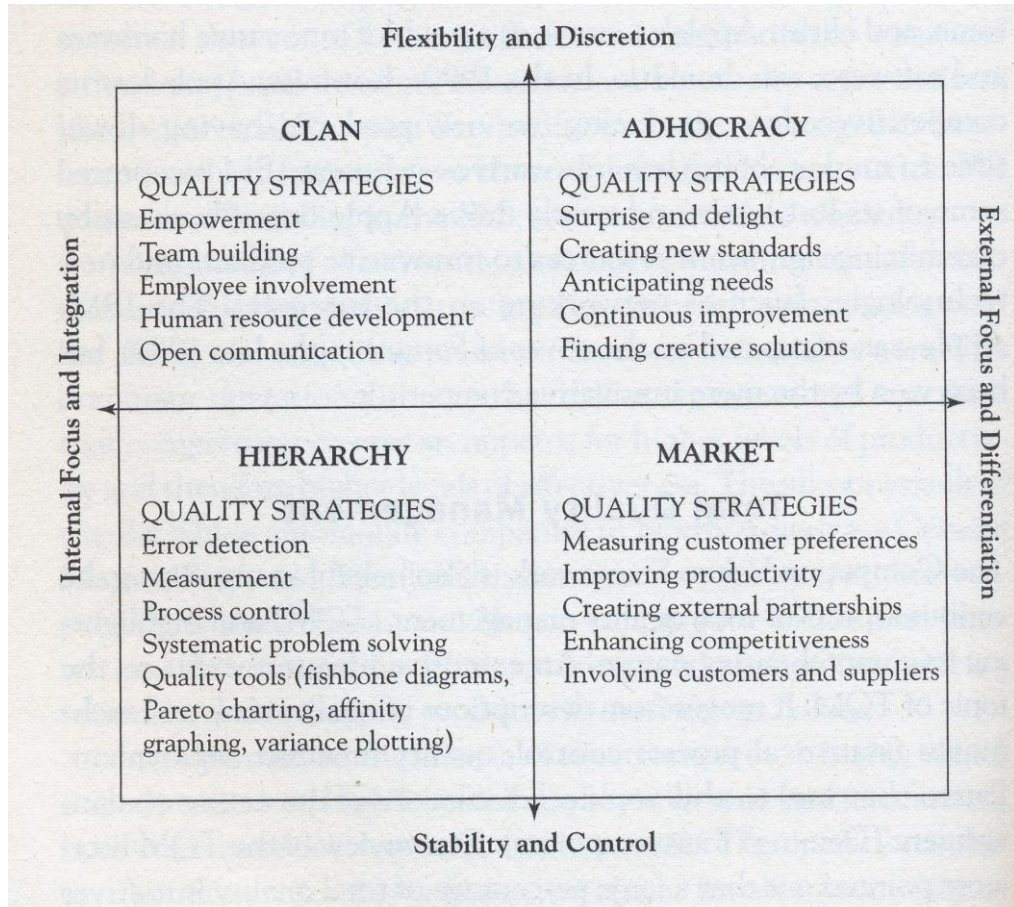


**Figura 6 - Principais Dimensões do C.V.M e os Tipos de Cultura Organizacional**  
 FONTE: Santos, 2000, p.70 (Adaptado)

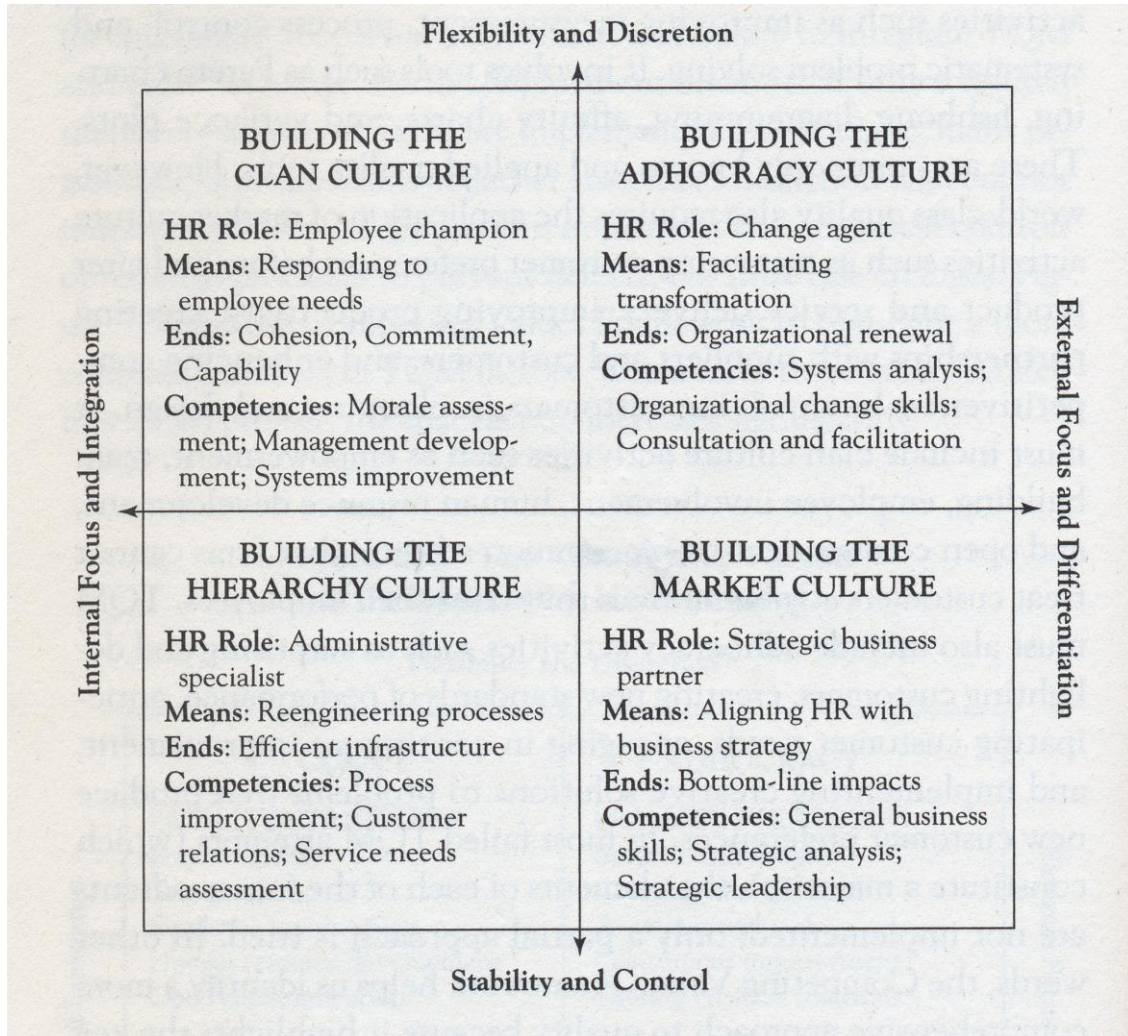
Abordando quanto ao campo do estudo sobre a **aplicabilidade** do modelo, Cameron e Quinn (2006, p.45-52) relata que “como estudamos a organização sobre vários aspectos e trabalhamos no processo de mudança nas organizações, descobrimos que o *CVM* também lista características das organizações em adição 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”. Esses aspectos estão agregados a cada quadrante, representados através da Figura-7: Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização; Figura-8: Aspectos da gestão da qualidade total; Figura-9: Aspectos da gestão de recursos humanos. Podem ser melhor observados em Cameron e Quinn (2006).



**Figura 7 - Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização**  
 FONTE: Cameron & Quinn, 2006, p.46



**Figura 8 - Aspectos da gestão da qualidade total**  
 FONTE: Cameron & Quinn, 2006, p.50



**Figura 9 - Aspectos da gestão de recursos humanos**  
 FONTE: Cameron & Quinn, 2006, p.52

## **3.2 Aspectos metodológicos do estudo empírico**

A fim de se explicitar como este estudo se realizou, a seguir apresenta-se: o tipo de estudo, seus sujeitos e os procedimentos utilizados para coleta dos dados, análise e interpretação dos resultados e análise dos resultados da pesquisa.

### **3.2.1 Tipo de estudo**

O caminho para dar conta dos objetivos propostos para este projeto de pesquisa será por meio de um estudo empírico-analítico, conforme o enfoque epistemológico de Silvio A. Sanchez (*apud* Martins, 2010, p.33). De acordo com Martins (*op.cit.*):

“as abordagens empírico-analíticas apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados mercadamente quantitativas. Privilegiam estudos práticos. Suas propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista. Têm forte preocupação com a relação causal entre variáveis. A validação da provas científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais”. (p.34).

Como descrito, este trabalho tem como objetivo estudar cultura organizacional em ambientes de unidades produtivas distintas, cuja atuação tem como molde um plano estratégico. Pretende-se, também, aprofundar conhecimentos a respeito dos temas cultura organizacional e subculturas, buscando-se entender o diálogo entre estes dois temas. Assim, este trabalho deve ser considerado do tipo exploratório descritivo, nos quais os fenômenos ou realidade em que se tenciona aprofundar é a cultura organizacional. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias; objetivam, portanto, proporcionar uma visão abrangente sobre o assunto pesquisado e sobre o objeto de estudo”. (Gil, 2008, p.27).

### 3.2.2 População, seleção da amostra e procedimento para coleta de dados

A **população** desta pesquisa compreende dos empregados orgânicos, aproximadamente 1034, conforme Balanço Social – Informações de Natureza Social e Ambiental, das Unidades empresariais produtivas da empresa em diferentes estados do Brasil: Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro, que representam as subculturas operacional, de engenharia e executiva, visando identificar o perfil da cultura organizacional das Unidades e das subculturas. “Em qualquer organização, pode-se encontrar alguma versão de cada uma dessas culturas e tentar avaliar o grau em que estão em conflito ou construtivamente alinhadas”. (SCHEIN 2009, p.185).

Pretendia-se investigar todos os empregados dessas Unidades, caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Martins (2010, pg.37) justifica este método de seleção de amostra como “um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado”. Mas, desde o início, sabíamos que devido a especialidade da empresa, como por exemplo, os empregados em regime de revezamento de turno, os afastados, em viagem ou em férias, não foi possível a total participação. Em função desses obstáculos inerentes a atividade da empresa, alcançou-se a quantidade de 900 empregados que responderam o questionário nas bases pedidas, de acordo com as evidências apresentadas (Tabela-1).

**Tabela 1 - População e Amostra**

<b>UNIDADE</b>	<b>POPULAÇÃO</b>	<b>AMOSTRA REALIZADA</b>
Resende	568	237 (41,7%)
Caldas	63	28 (44,4%)
Caetité	178	100 (56,1%)
Rio de Janeiro	91	41 (45,0%)
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>406 (45,1%)</b>
Nulos	45	
Afastados	134 <sup>3</sup>	
<b>TOTAL</b>	<b>1034<sup>4</sup></b>	

FONTE: Dados da Pesquisa, 2010.

O estudo está relacionado com a cultura organizacional e estratégia empresarial. Para tanto, decidiu-se eleger uma empresa de economia mista da área de energia que atua na cadeia

<sup>3</sup> Estimado pela Coordenação de Recursos Humanos. Empregados afastados, em férias, folga e outros.

<sup>4</sup> Conforme Balanço Social – Informações de Natureza Social e Ambiental



produtiva do urânio. A **amostra** foi constituída pelos empregados da empresa presente como Unidades empresariais produtivas nos estados da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Refere-se à amostra não-probabilística, selecionada por acessibilidade e estratificada por função, tempo de casa e gênero.

Para o **Procedimento de coleta de dados** não houve limitações de custo e tempo por parte da pesquisadora. Uma primeira aproximação foi feita com Assessores, Superintendentes, Gerentes e Coordenadores, aos quais fizemos nossa apresentação sobre o projeto e o convite para a inclusão da comunidade INB em nossa amostra. Também foi explicitado que as informações da pesquisa são sigilosas e, em hipótese alguma o respondente seria identificado. A empresa se mostrou disposta a participar da pesquisa<sup>5</sup> e ficou sensibilizada quanto à importância de trabalhos que possam cotizar para o melhor entendimento do ambiente que se pretende modificar. Após a obtenção da autorização para a pesquisa tivemos quatro reuniões de trabalho na INB-Resende-RJ, além dos contatos, via telefone e *e-mail*, focando na logística da pesquisa de campo na INB-Resende-RJ, INB-Caldas-MG – não presencial, INB-Caetité-BA e INB-Rio de Janeiro-RJ.

### 3.2.3 O instrumento de coleta de dados

Será baseado na literatura pertinente e na análise dos aspectos da cultura organizacional brasileira, com base no modelo *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), a partir de seu Modelo de Valores Competitivos, coletados através de uma pesquisa de campo *in loco* com aplicação de questionários sobre cultura organizacional. O instrumento foi desenvolvido mediante pesquisa e consiste em seis questões. Cada questão tem quatro alternativas. Divide 100 pontos entre essas alternativas em cada uma das questões, deverá obter maior pontuação a afirmativa que estiver mais próxima da realidade da empresa. Por exemplo, se na questão-1 for importante considerar que “a alternativa-a” se enquadra melhor na sua organização, “alternativa-b e c” possuem apenas similaridades, e “alternativa-d” não é compatível, deverão ser atribuídos 55 pontos para a alternativa-a, 20 pontos para a alternativa-b e c, e 5 pontos para a alternativa d, obtendo 100 pontos por questão.

---

<sup>5</sup> Carta autorizando a pesquisa está anexa.

As informações coletadas serão apresentadas em um gráfico<sup>6</sup> de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn, que permitirá obter o perfil cultural da empresa, evidenciando as suas características mais notáveis em: Clã, Inovativa, Racional e Hierárquica.

Os estudos de Cameron e Quinn (2006) 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

Em cada item existem quatro alternativas às quais o respondente vai atribuir pontos, de forma que o somatório das quatro alternativas seja sempre igual a 100 para cada quesito.

Tratando-se do valor do instrumento, os indicadores de eficácia se resumem em duas dimensões: uma que diferencia os critérios de eficácia - que enfatizam flexibilidade, prudência e dinamismo - do critério que enfatiza estabilidade, ordem e controle. Ou seja, algumas empresas serão vistas como eficazes se forem mutantes, adaptativas e orgânicas, outras, se forem estáveis, previsíveis e mecanicistas. Uma segunda dimensão diferencia o critério que enfatiza uma orientação interna, integração e unidade do critério que ressalta uma orientação externa, diferenciação e competitividade, ou seja, a empresa será considerada eficaz, se tiver como característica a harmonia interna, enquanto outra será tida como eficiente, se estiver empenhada na interação ou competição com suas fronteiras externas. Juntas essas duas dimensões com informações antagônicas, contraditórias e competitivas, serão desenhadas em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn, que representa a distinção formada de eficácia e os valores das pessoas sobre o desempenho da organização.

---

<sup>6</sup> Desenhados através do *software* francês SPHINX.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados em quadros, gráficos, e tabelas, a fim de demonstrar o que o trabalho permitiu verificar, e são discutidos à luz do referencial teórico apresentado. Primeiramente, discutiremos a precisão e a validade do instrumento utilizado para a coleta dos dados. Em seguida, exporemos a discussão dos resultados, direcionando-os para as respostas às perguntas da pesquisa.

### 4.1 Validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados

Especialmente relevantes para esta pesquisa são os conceitos de confiabilidade de coerência interna. Hair (2006, p.200) relata que há dois tipos de confiabilidade de coerência interna, dos quais o mais simples é a confiabilidade de *split-half* e o segundo tipo é o de confiabilidade de coerência interna como alfa de coeficiente, também chamado de alfa de *Cronbach*. Desse modo, “o alfa varia de 0 a 1. Os pesquisadores, geralmente, consideram um alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.”

Nessa relação de abordagem quanto ao campo do estudo sobre mensuração e escalas - precisão e validade, Malhotra relata que:

“ o coeficiente alfa, ou alfa de *Cronbach* é a medida de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala. Este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade de consistência interna insatisfatória. Uma propriedade importante do coeficiente alfa é que seu valor tende a aumentar com o aumento do número de itens na escala. Por isso, o coeficiente alfa pode ser artificialmente e inadequadamente inflacionado pela inclusão de vários itens redundantes na escala. Outro coeficiente que pode ser utilizado em conjunto com o coeficiente alfa é o coeficiente beta, que ajuda a determinar se o processo de média usado no cálculo do coeficiente alfa está mascarando alguns itens inconsistentes”. (2006, p.277)

O arremate deste trabalho se fundamentou em testes estatísticos quanto à validade e à confiabilidade do instrumento. O estimador alfa de *Cronbach* alcançado neste esforço de pesquisa para os dados de cada um dos quatro tipos culturais, bem como de outros pesquisadores que utilizaram o *CVM*, é apresentado através da Tabela-2, conforme Crozatti (1998, p.109).

**Tabela 2 - Estimador Alfa de *Cronbach***

<b>CULTURA</b>	<b>Soares</b>	<b>Crozatti</b>	<b>Santos</b>	<b>Quinn</b>	<b>Cameron</b>	<b>Yeung</b>
	<b>2010</b>	<b>1998</b>	<b>1992</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1991</b>
CLÃ	0,68	0,92	0,83	0,84	0,74	0,79
INOVATIVA	0,66	0,85	0,83	0,81	0,79	0,80
RACIONAL	0,80	0,87	0,78	0,78	0,71	0,77
HIERÁRQUICA	0,71	0,67	0,80	0,77	0,73	0,76

FONTE: Dados da Pesquisa, 2010.

Para se chegar aos resultados, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$Alfa = \frac{K \cdot \bar{r}}{1 + (K - 1) \bar{r}}$$

Onde:

$K$  = número de itens.

$\bar{r}$  = média das correlações entre os itens.

Os dados podem ser considerados lógicos e representa nível de confiabilidade aceitável, pois estão próximos ou acima de 0,60, conforme Malhotra (2006).

## 4.2 Análise dos resultados da pesquisa

Este item apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. Os dados obtidos foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa. Iniciou-se tomando por base a identificação do perfil cultural, amparado pela teoria de Cameron e Quinn (2006) quanto à Tipologia Cultural. Também se fundamentou nas principais estatísticas descritivas dos questionários aplicados aos empregados da INB e suas respectivas Unidades produtivas.

A fim de identificar o tipo de cultura organizacional dominante nas Unidades produtivas da INB em Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro, foram calculados o valor médio, o desvio padrão e o erro amostral das respostas dos empregados, por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*<sup>7</sup>, versão 18, conforme valores explicitados ao longo deste estudo. Hair descreve que “a **média** é a média aritmética e uma das medidas mais utilizadas de tendência central. O **desvio-padrão** descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média e é talvez o índice mais valioso da dispersão. Por meio da informação do **erro amostral**, podemos construir um intervalo para estimar os verdadeiros valores médios da população”. (2006, p.268-273)

Importa esclarecer que trataremos esta exibição em cinco itens, uma vez que este estudo se direciona para a identificação de conflito ou alinhamento entre a cultura organizacional da INB e sua estratégia empresarial, bem como para o perfil cultural de cada Unidade. Além disso, adicionaremos, por Unidade, a análise do perfil cultural das subculturas operacional, de engenharia e executiva, por tempo de casa e por gênero.

Assim, no **item-a** mostraremos separadamente o perfil da cultura organizacional da INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro. Indo para o **item-b**, serão expostos os resultados do perfil da comunidade INB-Consolidado. Já no **item-c** abordaremos os dados pela descrição dos perfis das subculturas operacional, de engenharia e executiva. Estratificando a amostra, no **item d**, faremos menção aos dados quanto ao tempo de casa e gênero. Por fim, no **item-e**, será analisado o grau em que a cultura da empresa apoia a realização de sua estratégia empresarial.

---

<sup>7</sup> *Software* disponível na USCS-Universidade São Caetano do Sul, Campus-I, INPES-Instituto de Pesquisa. A compilação dos dados foi realizada nos dias 03/11/10, 11/11/10 e 09/12/10.

Ressaltamos que tanto o perfil cultural da Unidade quanto a análise da estratificação da amostra com relação à função, ao tempo de casa e gênero surgiram das percepções dos mesmos respondentes, avalizando as respostas alcançadas.

Entendemos que os dados obtidos e evidenciados neste esforço de pesquisa não invalidam o trabalho, mas se concentram na resolução do problema proposto e são discutidos à luz do referencial teórico sugerido.

#### a) Análise dos dados quanto ao perfil cultural das unidades

Obtivemos a seguinte análise na visão de 568 empregados da INB-Resende, 63 da INB-Caldas, 178 da INB-Caetité e 91 da INB-Rio de Janeiro, a saber:

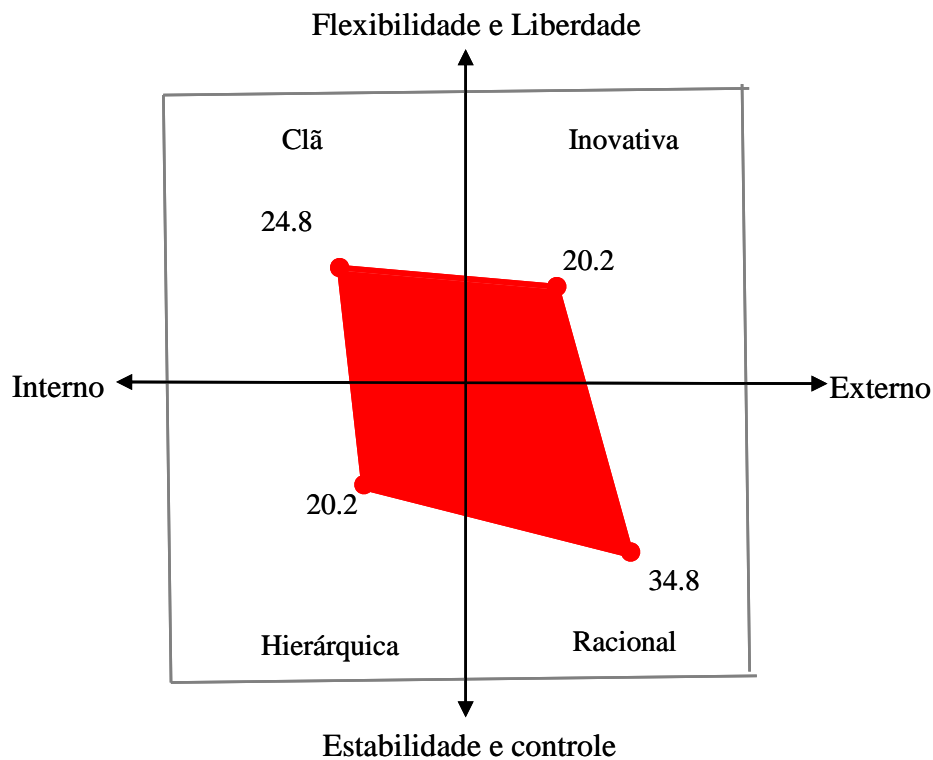
Os resultados da análise que ilustra o perfil de cultura organizacional dominante na INB-Resende estão demonstrados abaixo, na Tabela 3. Aí, se percebe que os valores médios de três dimensões que compõem esse perfil cultural são bastante similares, oscilando entre as Culturas Hierárquica, Inovativa e Clã, representando médias elevadas, mas distantes do conjunto de crenças e valores predominantes hoje na INB-Resende, observados pelos seus empregados orgânicos, que é caracterizado pela **Cultura Racional (34,7)**. Conforme expusemos a respeito do modelo aqui utilizado, refere-se a uma organização flexível e externamente focada e se caracteriza por estar voltada para resultados e como os líderes são rigorosos e exigentes. A organização se destaca por ser unida com um mesmo objetivo, ou seja, vencer. Também opera por mecanismos de mercado e com bases seguras de clientes o que garante o sucesso, quando se refere à participação e à liderança de mercado.

**Tabela 3 - Perfil Cultural da INB-Resende**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	24,7	9,30	0,61
Inovativa	20,3	7,25	0,47
Racional	34,7	14,2	0,93
Hierárquica	20,3	8,53	0,55

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

O Gráfico 1 mostra o que referimos a respeito do perfil cultural da INB-Resende.



**Gráfico 1 – Perfil Cultural da INB-Resende**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

Quanto ao o perfil de cultura organizacional dominante na INB-Caldas, este se caracteriza pela **Cultura Racional (31,6)**, com base nas opiniões exercidas pelos seus empregados orgânicos, evidenciados pelos números da Tabela-4. Da mesma forma que na análise da INB-Resende, nesta Unidade os resultados revelam igualmente que os valores fundamentais são a competitividade e a produtividade. Do mesmo modo, os líderes são considerados rigorosos, o que faz com que a organização se prime por ser unida por um mesmo objetivo, ou seja, vencer. Também opera por mecanismos de mercado e com bases seguras de clientes o que garante o sucesso, quando se refere à participação e à liderança de mercado.

Nesse sentido, observa-se que o perfil da Cultura Clã representa grau elevado de aproximação da Cultura Racional, predominante na INB-Caldas. Interessante ressaltar que as Culturas Hierárquica e Inovativa são perfis baseados em duas dimensões estruturais – quão estável ou flexível é a organização e quão externamente ou internamente focada ela é. Essas dimensões são sugeridas como valores em perpétua competição, mas, nesta pesquisa, muito próximas em termos de valores médios.

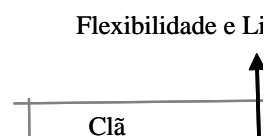
O que relatamos pode ser conferido na Figura 5 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006).

**Tabela 4 - Perfil Cultural da INB-Caldas**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	28,1	7,68	1,45
Inovativa	20,1	6,27	1,18
Racional	31,6	11,8	2,24
Hierárquica	20,2	8,64	1,64

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

No Gráfico 2 podemos visualizar com mais clareza o que descrevemos em relação ao perfil cultural da INB-Caldas.



**Gráfico 2 - Perfil Cultural da INB-CALDAS**  
 FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.



Chegou-se à mesma conclusão quando foi identificado o perfil cultural da INB-Caetité, cuja **Cultura Racional (31,5)** também se caracteriza por ser voltada aos resultados, os quais podemos observar por meio dos dados apresentados na tabela a seguir. Por conseguinte, também nesta Unidade, os valores relevantes são a competitividade e a produtividade e, por serem obstinados e firmes, os líderes conseguem manter a organização unida, cuja meta é a vitória, alcançada pelos mecanismos de mercado e pelas bases seguras de clientes. Então, aqui também o sucesso é definido em termos de participação e liderança de mercado.

Pelos gráficos e tabela apresentados a seguir, podemos notar que a referida Unidade apresentou valores médios moderados, o que indica que a cultura, de alguma forma, caracteriza os valores, as crenças e as atitudes dos seus empregados. Tal caracterização é seguida de forma bem próxima ao perfil da Cultura Hierárquica, uma vez que ambas buscam o controle, ou seja, a Cultura Racional em direção à maximização de resultados - ambiente externo- e a Cultura Hierárquica em direção à consolidação e continuidade - ambiente interno. De forma menos intensa, porém próximos, encontramos os perfis das Culturas Clã e Inovativa, esta em direção à mudança e expansão – ambiente externo, e aquela em direção ao desenvolvimento de Recursos Humanos – ambiente interno. As dimensões encontradas na INB-Caetité se dão de modo equilibrado, numa relação de troca. Ademais, se observa que perpetua o cenário contrário ao das Culturas Racional e Hierárquica, as quais buscam a flexibilidade.

**Tabela 5 - Perfil Cultural da INB-Caetité**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	20,3	10,9	1,10
Inovativa	17,1	7,73	0,77
Racional	31,5	12,8	1,28
Hierárquica	31,1	18,7	1,87

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

O Gráfico 3 legitima o que expusemos verbalmente quanto ao perfil cultural da INB-Caetité.



**Gráfico 3 - Perfil Cultural da INB-CAETITÉ**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

Em relação à INB-Rio de Janeiro, os dados obtidos ilustram que os empregados possuem os traços da **Cultura Racional (39,3)**, que é caracterizada igualmente por privilegiarem os resultados. A competitividade e a produtividade aparecem como valores indispensáveis. Os líderes, por sua vez, são tidos como são bastante rígidos e inflexíveis em suas decisões. Essa postura é que mantém a organização unida, cuja intenção é ser vencedora, por intermédio tanto pelos mecanismos de mercado quanto pelas bases seguras de clientes. Nesta Unidade, de modo semelhante às anteriores, a participação e a liderança de mercado é que são as chaves do sucesso.

Entretanto, pelos dados, pode-se observar a mesma tendência das Unidades de Resende e Caldas, nas quais a Cultura Clã aparece em segundo lugar. Importante ressaltar que esta Unidade foi a que obteve os maiores valores médios no perfil da Cultura Inovativa na comunidade INB, focada em direção à mudança e expansão – ambiente externo. A Cultura

Hierárquica segue com valores médios bem próximos, tendo como foco a consolidação e a continuidade – ambiente interno. Esses dois perfis culturais expressam uma oposição.

Podemos verificar o que expusemos na tabela 6, que se refere ao perfil da INB do Rio de Janeiro.

**Tabela 6 - Perfil Cultural da INB-Rio de Janeiro**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	29,1	17,5	2,76
Inovativa	16,5	9,02	1,43
Racional	39,3	22,3	3,53
Hierárquica	14,5	12,6	1,99

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

O Gráfico 4 também demonstra o que afirmamos quando apresentamos o perfil cultural da INB-Rio de Janeiro.



**Gráfico 4 - Perfil Cultural da INB-RIO DE JANEIRO**

FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

Sintetizando o que foi exposto, quanto ao perfil de cultura organizacional dominante nas Unidades produtivas da INB em Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro, podemos afirmar que as quatro Unidades produtivas sugerem que o conjunto de crenças e valores predominantes hoje nas INBs, observados pelos seus empregados, é o caracterizado pela **Cultura Racional**, conforme definido pelo modelo utilizado neste esforço de pesquisa. O perfil cultural Clã e Hierárquico estão equilibrados e próximos da Cultura Racional, demonstrando balanceamento entre os valores destes três perfis culturais. A Cultura Inovativa é a que obteve a menor média, o que aponta ser o perfil cultural com os valores de menor predominância na INB, na opinião de seus empregados. É possível conferir o que foi dito na tabela a seguir:

**Tabela 7 - Perfil Cultural Dominante da INB por Unidade**

<b>INB-Resende</b>	<b>INB-Caldas</b>	<b>INB-Caetité</b>	<b>INB-Rio de Janeiro</b>
Racional	Racional	Racional	Racional
Clã	Hierárquica	Hierárquica	Clã
Hierárquica	Clã	Clã	Inovativa
Inovativa	Inovativa	Inovativa	Hierárquica

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

#### **b) Análise dos dados quanto ao perfil cultural da INB-Consolidado**

Em relação ao perfil cultural organizacional consolidado da INB, os dados comprovam que a **Cultura Racional** foi a que recebeu o valor médio mais alto, ou seja, é aquela que melhor representa o perfil cultural da comunidade INB. O segundo maior valor médio foi atribuído à Cultura Clã, seguida pela Cultura Hierárquica, enquanto a Cultura Inovativa recebeu o valor menos representativo.

Os números que podem ser verificados na tabela a seguir, esclarecem que a INB apresenta como valor principal de sua cultura organizacional o correspondente à **Cultura Racional**,

caracterizada por ser voltada para resultados. Aparecem como valores primordiais a competitividade e a produtividade. Além disso, os integrantes da organização se mantêm ligados por um objetivo comum que é vencer, atitude proporcionada pelos líderes que são bastante inflexíveis e sempre exigem o melhor. Para conseguir o sucesso, definido em termos de participação e liderança de mercado, operam por mecanismos de mercado e bases seguras de clientes.

Outros dois conjuntos de valores que também possuem um peso apreciável e equilibrado para modelar a cultura da INB são as Culturas Clã e Hierárquica. A Cultura Clã que é assim chamada por causa da sua similaridade com o tipo de organização familiar, parece mais uma extensão da família do que uma entidade econômica. Ou seja, o ambiente é informal, com poucos níveis de hierarquia, funciona como um time, com empregados envolvidos, premia o trabalho de grupo, a participação e o consenso. A informação é coletiva com o intuito de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional. A Cultura Hierárquica, ao contrário, tem o ambiente formal e estruturado para o trabalho, isto é, os procedimentos é que governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores e consideram 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.

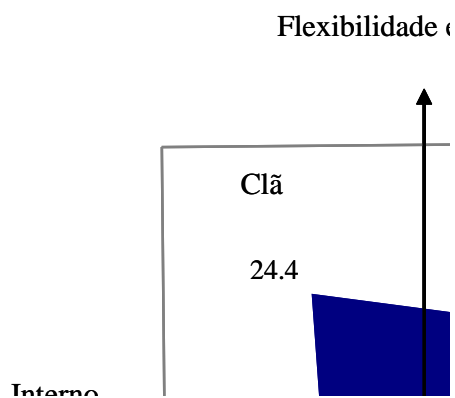
Para comprovar o que foi referido acima, segue a Tabela 8 :

**Tabela 8 - Perfil Cultural Dominante da INB-Consolidado**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	24,0	11,1	0,05
Inovativa	19,2	7,6	0,04
Racional	34,3	14,9	0,07
Hierárquica	22,5	13,4	0,07

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

O Gráfico 5 também é ilustrativo para demonstrar o perfil cultural dominante na INB, ou seja, o perfil cultural da empresa, consolidado, representado pela INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro.



**Gráfico 5 - Perfil Cultural da INB-CONSOLIDADO**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

**c) Análise dos dados quanto ao perfil cultural das subculturas operacional, de engenharia e executiva.**

Este item compõe a análise da correspondência estatística entre a INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro quanto aos quatro perfis da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006) e sobre a Tipologia Intraorganizacional – subculturas-operacional, de engenharia e executiva (Schein, 1985), conforme apresenta a Tabela-9.

**Tabela 9 - Correspondência entre Perfil Cultural e Subculturas**

INB-Unidades	Subculturas	Perfil Cultural			
		Clã	Inovativa	Racional	Hierárquica
Resende	Operacional	23,2	20,3	34,5	21,9
	Engenharia	26,8	20,8	34,0	18,4
	Executiva	25,8	19,5	35,8	19,0
Caldas	Operacional	26,4	20,2	30,7	22,7
	Engenharia	34,3	19,8	31,9	24,0
	Executiva	30,8	19,0	35,5	14,9
Caetité	Operacional	17,7	15,0	31,2	36,0
	Engenharia	27,5	21,4	31,8	19,7
	Executiva	25,5	22,5	31,9	20,0
Rio de Janeiro	Operacional	30,5	14,4	43,8	11,2
	Engenharia	26,0	26,2	32,2	15,4
	Executiva	29,9	15,9	38,8	15,5

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

A correspondência na cor azul entre as subculturas e o perfil cultural confirma valores similares entre as Unidades da INB em Resende, Caetité e Rio de Janeiro, exceção feita na correspondência representada pela cor amarela, onde INB em Caldas se mostra como a única Unidade da INB com perfil inovador acentuado na subcultura de engenharia. Também, na correspondência representada pela cor verde, onde a INB Caetité se mostra altamente hierárquica quanto subcultura operacional. A partir dessa análise e considerando ser a INB uma empresa estratégica, é recomendável fortalecer o perfil cultural inovador entre as subculturas das Unidades em Resende, Caetité e Rio de Janeiro.

Para melhor entendimento e visualização, no apêndice demonstra-se a distribuição gráfica da INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro quanto aos quatro perfis da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn e Schein sobre a Tipologia Intraorganizacional – subculturas- operacional, de engenharia e executiva.

#### **d) Estratificação da amostra por tempo de casa e gênero**

Neste item, são mostrados os perfis culturais dos empregados que compõem as Unidades da INB quanto ao tempo de casa e, posteriormente, amostra por gênero.

**Tabela 10 - Perfil Cultural e Tempo de Casa**

INB-Unidades	Tempo de Casa	Perfil Cultural			
		Clã	Inovativa	Racional	Hierárquica
Resende	Até 20 anos	24,9	20,1	35,7	19,3
	De 20 a 30 anos	26,0	20,4	32,5	21,1
	De 31 a 40 anos	21,1	20,4	35,1	23,4
Caldas	Até 20 anos	27,7	19,2	32,1	21,0
	De 20 a 30 anos	30,0	21,9	28,3	19,9
	De 31 a 40 anos	24,1	17,0	41,7	17,0
Caetité	Até 20 anos	19,4	16,5	31,0	33,0
	De 20 a 30 anos	29,8	18,0	35,7	16,7
	De 31 a 40 anos	22,0	22,0	34,0	22,0
Rio de Janeiro	Até 20 anos	26,5	15,3	47,1	11,0
	De 20 a 30 anos	30,4	15,5	33,8	20,2
	De 31 a 40 anos	32,7	18,7	34,1	14,5

FONTE: Dados da pesquisa, 2010

O que se nota por meio dos dados da tabela é que os valores médios para o perfil de Cultura Racional nas Unidades da INB em Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro, seguem a mesma tendência de racionalidade das subculturas: operacional, de engenharia e executiva. Exceção feita à INB-Caetité, com tempo de casa de até 20 anos, com o perfil de Cultura Hierárquica e também à INB-Caldas que aparece com o tempo de casa de 20 a 30 anos, com o perfil de Cultura Clã.

**Tabela 11 - Perfil Cultural e Gênero**

INB-Unidades	Gênero	Perfil Cultural			
		Clã	Inovativa	Racional	Hierárquica
Resende	Feminino	25,5	20,0	35,9	18,5
	Masculino	24,5	20,2	34,5	20,6
Caldas	Feminino	28,4	19,0	31,3	21,3
	Masculino	28,0	20,4	31,5	19,9
Caetité	Feminino	24,9	17,9	34,8	22,4
	Masculino	19,5	17,0	31,0	32,4
Rio de Janeiro	Feminino	29,0	18,1	37,1	15,7
	Masculino	30,1	15,0	41,2	13,5

FONTE: Dados da pesquisa, 2010



Apesar de alguns perfis culturais terem apresentado valores moderados entre as Unidades, demonstrados por meio de suas respectivas médias quanto a subculturas e, também, quanto a tempo de casa, os gêneros feminino e masculino se expressaram com perfis semelhantes. Com base nessa análise, podemos afirmar que, no entendimento das mulheres e dos homens que responderam o questionário nas quatro Unidades, o perfil **Cultural Racional** foi o que mais se destacou entre os empregados.

#### e) **Estratégia empresarial – 2010-2014 e perfil cultural**

O Plano Nacional de Energia (PNE) 2030 do Ministério de Minas e Energia (MME), elaborado pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE), aponta a energia de fonte nuclear como uma das mais importantes opções energéticas para atendimento da demanda de energia elétrica necessária para o crescimento econômico do país nos próximos anos. O Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI) do Ministério de Ciência e Tecnologia apresenta, entre outras, as seguintes diretrizes estratégicas:

- Implementar as ações da proposta do novo Programa Nuclear Brasileiro (PNB);
- Completar a primeira fase da Planta de Enriquecimento de Urânio na INB, em Resende;
- Promover o aumento da produção de minério e a retomada da prospecção de urânio no Brasil;
- Desenvolver os meios e instrumentos para a retomada das ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação, assim como criar e desenvolver a capacitação necessária para a execução das atividades do PNB.

As ações de retomada do PNB já são visíveis com o início da construção de Angra 3. Inserida neste contexto, as diretrizes estabelecidas no PACTI e no Programa Nacional de Atividades Nucleares (PNAN) direcionaram as atividades da INB no exercício de 2009 e o planejamento para o período de 2010 a 2014.

Como resultado dessa estratégia focada no conceito de nação brasileira, um dos motivos que podem explicar o perfil dominante da INB de **Cultura Racional (34,3)**, é a empresa ser constituída por empregados que se concentram nessas características, conforme Cameron e Quinn (2006). Esses resultados explicitam alinhamento entre a cultura organizacional e a estratégia empresarial, permitindo algumas inferências:

1 - Interessante notar que, apesar das Unidades da INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro estarem situadas em diferentes regiões brasileiras, predomina o mesmo perfil cultural racional em todas elas. Tal perfil recomenda a existência de Unidades produtivas caracterizadas por traços de estabilidade e controle com foco externo.

2 - Um aspecto que deve ser destacado é o primeiro tipo cultural traçado, a Cultura Racional (34,3) e o segundo tipo cultural Cultura Clã (24,5). De acordo com os autores, os tipos Racional e Clã são opostos, o que evidencia uma forte concorrência entre os valores culturais apurados. Tais dados sugerem que a INB deve estar focada no ambiente externo, direcionada à posição competitiva do sistema e à maximização de resultados. Em oposição, deve se voltar ao ambiente interno, orientada não só à manutenção do sistema sócio-técnico, mas também ao desenvolvimento de Recursos Humanos.

3-No empenho de mudar a cultura, os líderes da INB necessitarão de capacidade para conciliar os valores entre a Cultura Racional (34,3) e a Cultura Clã (24,5), aumentando a flexibilidade, dirigida à descentralização e à mudança, em virtude da menor participação da Cultura Inovativa (19,2).

4 – Importante observar a relação entre o perfil cultural e as subculturas operacional, de engenharia e executiva. Considerando que, na INB-Resende, INB-Caldas, INB-Caetité e INB-Rio de Janeiro, os empregados orgânicos são treinados ao exercício de uma atividade tão específica e desafiante na área nuclear, é de se esperar que a influência da Cultura Hierárquica seja muito nítida, com foco na estabilidade e controle – foco interno, e concentrada na consolidação e continuidade. Espera-se que essa continuidade seja elemento central para realizar a missão da empresa, que é garantir o fornecimento de combustível nuclear para geração de energia elétrica no Brasil, mediante a autonomia tecnológica industrial nas atividades do ciclo de combustível nuclear.

5 – O tratamento estatístico dos dados apontou a atenção que deve ser dada quanto ao perfil cultural e às subculturas operacional, de engenharia e executiva; ou seja, de acordo com as evidências apresentadas na Tabela 9, os empregados da INB que exercem tais funções ainda não incorporaram os valores formadores da Cultura Inovativa, que é uma organização flexível e externamente focada. Observa-se que as iniciativas inovadoras e pioneiras lideram o sucesso, porquanto as organizações estejam empenhadas no desenvolvimento de novos produtos e serviços, preparando o futuro, razão pela qual a maior tarefa da administração é fomentar o empreendimento e a criatividade. Percebe-se, ainda, que a adaptação e a inovação lideram novos recursos e lucratividade, com ênfase na criação de uma visão de futuro, anarquia organizada e imaginação disciplinada. O objetivo maior é, pois, fomentar a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade. Sob essa ótica, um desafio evidente para essas organizações é que gerem produtos e serviços inovadores e se adaptem rapidamente a novas oportunidades. Além disso, não possui poder centralizado ou relação de autoridade, ao contrário, o poder flui de indivíduo para indivíduo, de equipe para equipe, dependendo de qual problema está se querendo solucionar no momento. Por outro lado, há alta 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. Logo, a criatividade e a inovação dos empregados são encorajadas a fim de formularem soluções inovadoras e gerarem novos modos de proporcionar serviços aos clientes.

Ademais, entendendo que a cultura endossa as práticas da organização, tal resultado tem implicações com o desenvolvimento dos trabalhos, pois a IBN, desde a sua criação, em 1988, acompanha e reflete tanto os movimentos e as mudanças que acontecem na economia e na política nacional quanto as tendências internacionais do setor nuclear; negocia, nos mercados interno e externo, equipamentos, materiais e serviços de seu interesse; participa intensamente dos debates em torno da política nuclear brasileira no cenário internacional; domina o ciclo de combustível nuclear e conquista o reconhecimento de excelência empresarial com a obtenção de certificações nas normas internacionais de segurança ocupacional e meio ambiente; atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação; promove intercâmbio e pesquisa com empresas parceiras e encontros técnicos no Brasil e no exterior; tem acordos de cooperação tecnológica e contratos de importação e exportação .

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo sintetizam-se os resultados deste estudo e tecem-se alguns comentários de natureza profissional e acadêmica, apresentando os conceitos e afinidades sempre amparados pela bibliografia. Cumpre esclarecer que ao abarcar a tipologia cultural de Cameron e Quinn e subculturas de Schein, sugerimos contribuições e *insights* para a área de energia nuclear, especificamente para a comunidade INB, disseminando clareza sobre o perfil cultural dominante e a sua dialogia com a estratégia empresarial, possibilitando reflexões de conflito ou alinhamento.

Importa esclarecer, ainda, que não se pode considerar o estudo sobre a cultura organizacional da INB como concluído, não só pela razão óbvia de que ninguém conhece os desdobramentos de fatos e processos que ainda estão em curso e, muito menos, a natureza de outros que ainda estão por acontecer. É preciso levar em conta, também, que a Cultura Organizacional, por mais estudada que seja, está sempre sujeita a revisões e a diversas interpretações dos seus valores.

Além disso, é interessante ressaltar que tratar cultura é impulsionar aspectos relevantes da INB para o foco de suas atividades, visando andar em linha com a sua missão e visão. É voltar-se à identidade que orientará as ações diretivas, determinando qual caminho seguir quando se deparar com várias alternativas de ação, como observamos na atual crise que persiste no cenário internacional. Ou seja, a cultura interna da empresa precisa ser bem conhecida pelo gestor do negócio, uma vez que ela está inserida num macro ambiente de constantes mutações sociais, econômicas e, por vezes, políticas.

No contexto aqui explorado, assim como do intento exposto, as culturas Racional e Clã foram as dominantes. E relembrando as perguntas às quais procuramos responder, ou seja, avaliar o grau em que a cultura da empresa facilita a realização de sua estratégia e se há adaptação desses perfis, a Tabela-8 evidenciou os dados que são diretamente responsáveis pela afirmação. Assim, é aceitável que tais perfis direcionadores encontrados (**racional**: foco externo – em direção à maximização de resultados e **clã**: foco interno – em direção ao desenvolvimento de Recursos Humanos, isto é, valorização do indivíduo e seu papel na organização) são compatíveis e orientam os empregados com empenho e iniciativas pela manutenção deste alinhamento entre a cultura organizacional e a estratégia empresarial.

A INB tem como missão garantir o fornecimento do combustível nuclear para geração de energia elétrica, com segurança, qualidade, responsabilidade social e ambiental, transparência e autossuficiência econômica, por meio de uma gestão integrada, da diversificação da linha de produtos e de autonomia tecnológica na fabricação do combustível. A fim de contribuir para o atendimento desta missão, e ainda abordando sobre identidade cultural, deparamos com os dados encontrados na Tabela 9, na qual alguns valores culturais podem ser influenciados pelas subculturas operacional, de engenharia e executiva. Portanto, sugerimos que, no empenho de melhor interpretar e tratar a cultura da INB, seus líderes tenham capacidade para conciliar os valores entre a Cultura Racional (34,3) e a Cultura Clã (24,5), aumentando a flexibilidade em direção à descentralização e em direção à mudança, por causa da menor participação da Cultura Inovativa (19,2), se o foco for incitar culturas inovativas nessa empresa.

Além disso, este trabalho propõe que estudos do tipo exploratório descritivo, na produção científica sobre cultura organizacional, devem povoar e valorizar as dissertações nos próximos anos, na Linha de Pesquisa, Gestão e Inovação Profissional (L2), pois seu propósito está ligado a temas relacionados ao campo de alavancagem organizacional, entre outros.

A cultura organizacional encontra-se num estágio de reconhecimento mundial por parte dos seus autores. A metodologia aplicada, por intermédio do modelo de Cameron e Quinn (2006), permitiu evidenciar os perfis culturais da INB, dados de suma importância relacionados à melhoria dos níveis de eficiência e eficácia da empresa. Também vários estudos foram conduzidos por acadêmicos, em termos qualitativos, mostrando as diferenças dos valores culturais entre os povos, dando-se ênfase ao desempenho, e apontando metodologias de reconciliação das crenças, dos símbolos, dos valores e dos rituais de diferentes países.

A título de continuidade deste estudo, o que sugerimos é a replicação científica em termos qualitativos e quantitativos em outros segmentos estratégicos da economia brasileira, ou ainda, especificamente, na área de energia nuclear, como por exemplo, Eletrobrás Termonuclear S.A. (ELETRONUCLEAR), Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A. (NUCLEP) e o próprio Instituto, Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), possibilitando uma ampliação do dimensionamento da amostra, e, ao mesmo tempo, análises comparativas.

Propomos também capacitar relações com dimensões como sustentabilidade, inovação e desempenho.

Esta pesquisa foi diferenciada por identificar somente o atual perfil cultural da INB. É proposta dos autores Cameron e Quinn (2006), por meio do modelo *CVM*, a identificação do perfil cultural ideal da INB, no contexto que o instrumento permite.

Recomendamos ser fundamental a multiplicação dos resultados aos empregados efetivos lotados nas referidas Unidades em Resende, Caldas, Caetité e Rio de Janeiro, base de sustentação deste estudo empírico, desenvolvido na visão da comunidade INB.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L.G (org); LEITE, N.P. (org.) **Gestão de Pessoas – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, I.R.S. **Controladoria X Cultura Organizacional**, Dissertação de Mestrado. Fundação Visconde de Cairu, Salvador: 2002.

BARBOZA, J.R; AÑEZ, M.E.M. A satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

BAIRON, S. **Interdisciplinaridade – Educação, história da cultura e hipermídia**. São Paulo: Futura, 2002.

BEYER, J.; TRICE, H. **How an organization rites reveal its culture**. *Organizational Dynamics*, v.15, p.5-24, 1987.

BRASIL, Decreto-Lei 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Institui o Comitê Ministerial de Formulação da Estratégia Nacional de Defesa. **Disponível em [http://www.fab.mil.br/portal/defesa/estrategia\\_defesa\\_nacional\\_portugues.pdf](http://www.fab.mil.br/portal/defesa/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf)**. Acesso em: 22/06/2010.

CAMERON, K.S.; QUINN; R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: liderança e motivação**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94.

\_\_\_\_\_, **Clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese (Livre-Docência) - FEA-USP, São Paulo, 1992.

\_\_\_\_\_, Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizaional. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

CROZATTI, J. **Cultura Organizacional e Gestão Econômica: um estudo em áreas de controle de bancos públicos**. São Paulo, 1998. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

DEAL, E.T.; KENEDDY, A.A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Readin: Addison-Wesley, 1982.

DORNELAS, F.C. et al. Cultura e Poder: um estudo das percepções de atores de diferentes unidades de um mesmo Grupo Industrial. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

ECO, U. **Como se faz uma Tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso.14.ed. São Paulo: Perspectiva,1996.

- FISCHMANN, A.A. **Implementação de Estratégias:** identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987. Tese de livre docência. Universidade de São Paulo.
- FLEURY, M.T.L. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HAIR, F.J, et.al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HARRISON, R.; STOKES, H. **Diagnosing organizational culture.** San Francisco: Pfeiffer, 1992.
- HITTI, M.A.; IRELAND, R.D; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização.** Tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Silabo, 1991.
- \_\_\_\_\_, **Culturas y Organizaciones El Software Mental.** Madrid: Alianza, 1999.
- \_\_\_\_\_, **Culture's Consequences: International Differences in work-related values.** Bervely Hills: Sage, 1984.
- 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.
- \_\_\_\_\_, **A Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LATHAM, G. P. **Work Motivation - History, theory, research, and practice.** EUA: Sage, 2007.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural.** São Paulo. Coac Naity, 2008.
- \_\_\_\_\_, **Sociedades Primitivas-Antropologia.** Rio de Janeiro, RJ, Salvat, p.8, 1979. **Entrevista concedida a Biblioteca Salvat de Grandes Temas.**
- LEVY, P.F. et.al **HARVARD BUSINESS REVIEWS on Culture and Change.** The United States of America. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Comportamento Organizacional – conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Qualidade de Vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



- MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- MOTTA, F.C.P (org); CALDAS, M.P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NETTO, O. B. Energia Nuclear: importância para o Brasil. São Paulo,SP, Raízes, ano VII, n.41, p.3, Janeiro/Fevereiro-2010. **Entrevista concedida a Galvani**.
- ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROSA, M. **Antropologia Filosófica**. Rio de Janeiro: JUERP, 1996.
- SANTOS, Neusa M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Etiliano, 2000.
- \_\_\_\_\_, **Impacto da Cultura Organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis – um estudo interdisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_, **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHULZ, J.W. **Tapping the best that is within: why corporate culture matters**. Management quarterly, Washington, v.42, n.1, spring 2001.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2008.
- SILVA, L.M.T.da; KISHORE, A.; REIS,G.G.; BAPTISTA,L.L.; MEDEIROS,C.A.F; **Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível? Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.
- SILVA, L.M.T.da; BAPTISTA, L.L. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma análise de suas interações. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, p.339-358, set.1983.
- SOARES, J.R.da, **Relatórios Contábeis e Financeiros nos Países em Transformação: Da Economia Planificada à Economia de Mercado Rússia e China**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) . Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- SORENSEN, J.B. **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance**. Administrative Science Quartely, v.47, n.1, mar.2002.
- STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada a Administração**. São Paulo: Harper&Row do Brasil, 1981.

STREHLAU, V.I. et al Caras do Brasil: Quatro Cidades, Quatro Regiões, Valores Diferentes. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

TYLOR, E.B. La ciência de La cultura. In KAHN, J.S. (org.) **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975.

WEBER, M. **Ciência e Política – duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1968.

\_\_\_\_\_, **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro, 1982.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Gráfico da subcultura operacional da INB-Resende

APÊNDICE B – Gráfico da subcultura engenharia da INB-Resende

APÊNDICE C – Gráfico da subcultura executiva da INB-Resende

APÊNDICE D – Gráfico da subcultura operacional da INB-Caldas

APÊNDICE E – Gráfico da subcultura engenharia da INB-Caldas

APÊNDICE F – Gráfico da subcultura executiva da INB-Caldas

APÊNDICE G – Gráfico da subcultura operacional da INB-Caetité

APÊNDICE H – Gráfico da subcultura engenharia da INB-Caetité

APÊNDICE I – Gráfico da subcultura executiva da INB-Caetité

APÊNDICE J – Gráfico da subcultura operacional da INB-Rio de Janeiro

APÊNDICE K – Gráfico da subcultura engenharia da INB-Rio de Janeiro

APÊNDICE L – Gráfico da subcultura executiva da INB-Rio de Janeiro

## **APÊNDICE A – Gráfico da subcultura operacional da INB-Resende**

**Gráfico da subcultura operacional da INB-Resende**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE B – Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Resende**

**Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Resende**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE C – Gráfico da subcultura executiva da INB-Resende**

**Gráfico da subcultura executiva da INB-Resende**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE D – Gráfico da subcultura operacional da INB-Caldas**

**Gráfico da subcultura operacional da INB-Caldas**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE E – Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Caldas**

**Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Caldas**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.



## **APÊNDICE F – Gráfico da subcultura executiva da INB-Caldas**

**Gráfico da subcultura executiva da INB-Caldas**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE G – Gráfico da subcultura operacional da INB-Caetité**

**Gráfico da subcultura operacional da INB-Caetité**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE H – Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Caetité**

**Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Caetité**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE I – Gráfico da subcultura executiva da INB-Caetité**

**Gráfico da subcultura executiva da INB-Caetité**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE J – Gráfico da subcultura operacional da INB-Rio de Janeiro**

**Gráfico da subcultura operacional da INB-Rio de Janeiro**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE K – Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Rio de Janeiro**

**Gráfico da subcultura de engenharia da INB-Rio de Janeiro**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **APÊNDICE L – Gráfico da subcultura executiva da INB-Rio de Janeiro**

Clã

**Gráfico da subcultura executiva da INB-Rio de Janeiro**  
FONTE: DADOS DA PESQUISA; 2010.

## **ANEXOS**

ANEXO A - Questionário aplicado aos empregados da INB.

ANEXO B - Carta da USCS para INB. Pesquisa autorizada pela presidência em 26/11/2009.



## **ANEXO A - Questionário aplicado aos empregados da INB.**

São Caetano do Sul, 02 de agosto de 2010.

Prezado Empregado da Empresa INB

Sou a Darticléia, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Paulo. Estou desenvolvendo dissertação de Mestrado em Administração contribuindo na área da pesquisa sobre o tema “**CULTURA ORGANIZACIONAL**”. O trabalho está sendo orientado pelo Prof. Dr. Roberto Coda, especialista na área.

O questionário anexo é o instrumento para coleta de dados. Objetiva identificar os perfis culturais da empresa, **de acordo com o seu conhecimento sobre ela**. Ao completá-lo você estará promovendo um retrato de como a empresa trabalha e os valores que a caracterizam. Não existem respostas certas ou erradas para estas questões, assim como não existem culturas certas, erradas ou ideais.

### **Instruções:**

- **Não é necessária sua identificação;**
- O questionário consiste de seis perguntas, cada uma com quatro alternativas; Você deverá atribuir pontos a todas as alternativas (A, B, C, D), de cada uma das questões, sendo que **a afirmativa que estiver mais próxima da realidade da INB deverá obter a maior pontuação;**
- A soma dos pontos de cada uma das alternativas deverá ser igual a 100, conforme exemplo abaixo:

A	aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa	35
B	bbbbbbbbbbbbbbbbbbb	21
C	ccccccccccccccccccc	15
D	ddddddddddddddddddd	29
Somatorio		100

Caso alguma alternativa não se identifique com nenhum aspecto da INB você poderá conceder a nota 0 (zero);

- É importante destacar que não existe resposta certa, errada ou ideal.

Tenho certeza de que a sua participação ao preencher o questionário será decisiva para alcançarmos maiores e melhores resultados nesse trabalho.

Grata,  
***Darti***

Por favor, assinale com um X:

SUA UNIDADE DE TRABALHO NA INB:

- Resende
- Caetité
- Caldas
- Rio de Janeiro

SUA ÁREA DE TRABALHO NA INB:

- Técnica/Operacional
- Engenharia
- Administrativa/Financeira

SEU TEMPO DE SERVIÇO NA INB:

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos

SEXO:

- Masculino
- Feminino

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL:

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	PONTOS
A	A INB é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.	
B	A INB é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.	
C	A INB é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.	
D	A INB é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.	
	SOMATÓRIO	100
2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	PONTOS
A	A chefia imediata da INB, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.	
B	A chefia imediata da INB, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.	
C	A chefia imediata da INB, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.	
D	A chefia imediata da INB, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter a eficiência da área estável.	
	SOMATÓRIO	100

3	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PONTOS
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.	
	SOMATÓRIO	100
4	COESÃO ORGANIZACIONAL	PONTOS
A	A coesão interna da INB, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.	
B	A coesão interna da INB, 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 INB, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.	
D	A coesão interna da INB, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.	
	SOMATÓRIO	100
5	ÊNFASE ESTRATÉGICA	PONTOS
A	A INB enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.	
B	A INB enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.	
C	A INB enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.	
D	A INB enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranqüilidade nas operações são pontos fundamentais.	
	SOMATÓRIO	100
6	CRITÉRIOS DE SUCESSO	PONTOS
A	A INB define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.	
B	A INB define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.	
C	A INB define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.	
D	A INB define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.	
	SOMATÓRIO	100

**ANEXO B - Carta da USCS para INB. Pesquisa autorizada pela presidência em 26/11/2009.**