MARGENS OPOSTAS DO MESMO RIO: CULTURAS NACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA EMPRESA BINACIONAL

MARGINS OPPOSITE THE SAME RIVER: NATIONAL CULTURES AND INFLUENCE ON PRACTICES ADOPTION OF MANAGEMENT CONTROL IN A COMPANY BINACIONAL

ANDRE JUNIOR DE OLIVEIRA

Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: ajrololiveira507@gmail.com

LUCIANA KLEIN

Doutora em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: lucianaklein.ufpr@gmail.com

MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo -FEA-USP
Professora Permanente dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis da UFMS. E-mail: marcia.bortolocci@ufms.br

Endereço: Cidade Universitária, Caixa Postal 549. CEP 79070-900. Campo Grande - MS

Resumo: Este estudo tem por objetivo verificar o modo que a cultura de cada país influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional, identificando se há sobreposição de uma cultura com relação à outra ou se há a construção de uma cultura própria. Pesquisa de caráter exploratório realizada por meio de estudo de caso único, a abordagem metodológica adotada foi a perspectiva interpretativista. A empresa selecionada para o estudo foi a Itaipu Binacional, por permitir a constatação da influência de duas culturas distintas nas práticas de controle gerencial. Como fonte primária de evidências, empregou-se entrevistas pessoais, em profundidade. A análise dos dados da pesquisa deu-se pelo método de análise de conteúdo. Concluiu-se ao final da pesquisa que a Itaipu desenvolveu sua própria cultura, onde todas as situações foram e ainda são definidas pelos dois países, onde a integração e a busca de uma identidade própria que não fere os interesses de ambas partes são permanentemente perseguidos, o controle reflete em uma nova cultura, sendo que o mesmo é uma expressão clara da empresa.

Palavras-Chave: Controle gerencial. Cultura. Binacional. Itaipu.

Abstract: *This study aims to determine the way that the culture of each country influences the adoption of management control practices in a binational company, identifying whether there is overlapping of one culture over the other or if there is the construction of their own culture. Exploratory research performed by a single case study, the methodological approach adopted was the interpretive perspective. The company selected for the study was Itaipu, by allowing the observation of the influence of two distinct cultures in the practice of management control. As a primary source of evidence, we used personal interviews, in depth. The analysis of the survey data was given by the method of content analysis. It was concluded at the end of the research that Itaipu developed their own culture, where all the situations were and still are defined by the two countries, where integration and the search for identity that does not hurt the interests of both parties are permanently persecuted, control reflected in a new culture, being that it is a clear expression of the company.*

Keywords: *Management control. Culture. Binational Itaipu.*

1 INTRODUÇÃO

Com a aceleração do processo de internacionalização das empresas, o advento de novas e complexas operações financeiras, e massificação dos investimentos nacionais e internacionais, a atmosfera dos negócios se reestruturou, suscitando assim questionamentos a respeito dos fatores-chave de gestão para obter um desempenho organizacional superior, na internacionalização das empresas ou no caso das empresas binacionais. As tradicionais fontes de vantagem competitiva tais como: baixo custo, tecnologia ou acesso ao capital, continuam sendo condições necessárias, porém não mais suficientes na garantia do sucesso. Diante da internacionalização das empresas, a consciência da importância das interações entre diferentes culturas e seu papel no desempenho empresarial é crescente, e o modo como estes aspectos podem influenciar na gestão. Considerando a perspectiva exposta na implantação ou mudanças no controle gerencial, faz-se necessário considerar a cultura da região para que o impacto não seja negativo à organização (TANURE, 2005).

Machado (2010), com o intuito de discutir o aspecto humano e cultural no sistema de controle de gestão, demonstrou que a compreensão do comportamento deste controle, em resposta às mudanças nos ambientes organizacionais em face dos aspectos culturais mostra-se como fator crítico para a implantação do controle gerencial da administração e para a sobrevivência das empresas. Estudos demonstram que controles gerenciais adotados em organizações estabelecidas em determinado país e que podem ser considerados eficazes nestas localidades, nem sempre são satisfatórios quando aplicados em outras regiões, considerando que as práticas de contabilidade gerencial exercem influência sobre a realidade organizacional, o elemento cultural deverá ser considerado na escolha dos artefatos gerenciais adotados pelas organizações. Porém o controle gerencial pode ser fortalecido com os valores culturais com os quais ele possa estar submetido, à luz dos ajustes necessários em decorrência dos *feedbacks* do processo de gestão (HOFSTEDE, 1997; KEEGAN; GREEN, 1999; BHAGWATI, 2004; MEYER JR; MEYER; MURPHY, 2006).

Diante disso é possível afirmar que a cultura não influencia apenas o comportamento do mercado, mas também o relacionamento interpessoal na atmosfera organizacional. Administrar distintos comportamentos, atitudes, visões acerca de mundo e hábitos é um dos grandes desafios das organizações que ingressam no mercado internacional. O conhecimento do conjunto de comportamento, crenças, atitudes, valores e costumes distintos de cada nação pode ser decisivo para o sucesso ou o fracasso de uma entidade (MEYER JR; MEYER; MURPHY, 2006).

Hofstede (1997) ressalta que a globalização dos negócios não leva a globalização das mentes, podendo esta ser bem-sucedida somente quando considerados os diferentes caminhos pelos quais as mentes e as sociedades humanas funcionam. Na mesma linha de pensamento, Machado (2010) acredita que o conhecimento dos aspectos humanos e culturais da organização, bem como a determinação dos controles necessários trazem esclarecimentos úteis e fundamentais para o planejamento e para o controle das atividades de curto e longo prazo. Sendo estas algumas das contradições que desafiam as entidades, no qual é preciso ser global e ao mesmo tempo local, preservando práticas, valorizando a própria cultura, sem interferir na cultura do outro, mediante acordo ora concordando, ora discordando.

Organizações que atuam em diferentes nações enfrentam barreiras, que afetam profundamente os procedimentos operacionais padronizados das empresas podendo ser de ordem cultural ou até mesmo organizacionais. Tais barreiras podem ser provenientes das diferenças de língua, legislação relativa à troca internacional de dados e informações, legislação e problemas específicos de recursos humanos locais, diferenças de ordem política e cultural, práticas contábeis distintas, as diferentes leis que regem o trânsito de informações, políticas de privacidade, horário comercial, termos utilizados nos negócios. Ainda, aspectos culturais extremamente específicos tais como, o fato de que no Japão o uso do fax prevaleceu sobre o e-mail durante muitos anos, ou na Alemanha em que os lucros relativos a um determinado investimento só eram contabilizados quando os projetos estavam concluídos e devidamente quitados, enquanto que na Inglaterra esses lucros começam a ser contabilizados no momento em que há uma razoável certeza de que o projeto é viável (STEPHENS, 1999; LAUDON; LAUDON, 2006).

Empresas que atuam no âmbito multinacional, seja por fusão ou incorporação, sofrem influência direta da cultura organizacional, ao se deparar com as crenças e costumes previamente estabelecidos pelos membros das novas organizações. A cultura organizacional pode ser manifestada por resistência a mudanças, estas resultantes das crenças, dos mitos e dos tabus que em muitas vezes se encontram enraizados nas empresas. Costumes assumidos pelos colaboradores, podendo ter consequências positivas ou negativas, dependendo do tipo de liderança assumido e a continuidade desta, ou até mesmo da estabilidade dos membros do grupo, da concentração geográfica, e da consolidação existente (TAVARES, 1996).

Os aspectos culturais e legais também são refletidos nas práticas contábeis, Laudon e Laudon (1996) exemplificam ao afirmar que os sistemas contábeis das empresas anglo-saxônicas possuem a finalidade em

mostrar a velocidade com que os lucros da empresa estão crescendo, enquanto que nos demais países europeus o foco dos sistemas contábeis é demonstrar a adequação da empresa às regras e leis, diminuindo a possibilidade de ser legalmente penalizada.

Diante do contexto acima especificado, o propósito do presente estudo é refletir sobre a seguinte questão de pesquisa: Como a cultura nacional influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional? Portanto o objetivo da presente pesquisa é verificar o modo que a cultura (fatores culturais) de cada país influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional, identificando se há sobreposição de uma cultura com relação à outra ou se há a construção de uma cultura própria. O presente estudo justifica-se pela falta de compreensão sobre a importância da cultura na adoção, e na utilização de sistemas de controle gerenciais, lembrando que estes podem causar comportamentos imprevisíveis e incoerentes com os objetivos organizacionais, causando efeitos disfuncionais e conflitantes com os valores internos, ou com a cultura abrangente (HOFSTEDE, 1997). O estudo também é relevante por destacar a percepção sobre de como os funcionários percebem este processo e que adaptações eventualmente são feitas para que a aplicação desses controles seja bem-sucedida e identificar os mecanismos de sobrevivência de uma empresa com controle binacional.

2 CONTROLE GERENCIAL E CULTURA

De acordo com Anthony e Govindarajan (2006), o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que estes obedeçam (sigam) as estratégias adotadas. Este controle é um dos elementos do processo de estratégia, representando assim um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de outras estratégias (GOVINDARAJAN, 1988). O sistema de controle gerencial pode ser visto como um mecanismo facilitador da adoção das estratégias empresariais e um dos principais artefatos do processo gerencial.

Anthony (1965) entende o controle gerencial como uma ferramenta, explícita e formalizada, que contribui para que a empresa obtenha a máxima eficiência e eficácia sendo que o intuito do sistema é promover a coerência entre os objetivos, ou seja, que os propósitos pessoais coincidam com os escopos empresariais. Incluem todos os mecanismos que os gerentes utilizam para assegurar que seus subordinados apresentem comportamentos e tomem decisões consistentes com os objetivos e estratégias da organização, tais como: planejamento estratégico; orçamento, alocação de recursos, avaliação de desempenho, avaliação e recompensa, alocação de centro de responsabilidade, e preços de transferência (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

O conceito defendido por Anthony (1965) é o de estimular o desempenho individual por meio de recompensas financeiras sem considerar os valores e ideias das pessoas na concepção do sistema de controle gerencial. O estudo desenvolvido por Simons (1995) propôs um modelo teórico onde o mesmo classifica os sistemas de controle gerencial em quatro tipos: i) sistemas de crenças (*Belief systems*), ii) Sistemas de restrições (*Boundary Systems*), iii) Sistemas de controle de diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e iv) Sistemas de controle interativo (*Interactive Control Systems*). Segundo Henri (2006) a construção desses quatro sistemas deve-se ao fato que o sistema de controle gerencial gera tensões dinâmicas, pois os gerentes precisam atingir objetivos organizacionais que podem ser conflitantes, e a ideia é que os quatro sistemas ajudem no balanceamento destas tensões, produzindo um adequado equilíbrio. Diferentemente, Hofstede (1997) parte da premissa que a concepção do Sistema de Controle Gerencial deveria se basear em variáveis políticas, nos valores culturais, na capacidade de julgamento das pessoas e na negociação. Assim, um só controle poderia ter diversos desdobramentos diante de cada situação. Conforme essa premissa cada organização poderia estabelecer o seu próprio desenho do Sistema de Controle Gerencial, fundamentado em seus objetivos, valores e formas de lidar com as alterações no ambiente de negócios.

Nesse sentido, para Hofstede (1997) o sistema de controle gerencial deve ser fundamentado em grupos quase independentes, estes direcionados a busca do autocontrole, ajustando-se às diferentes necessidades empresariais. Este modelo passa a valorizar (1) os objetivos das pessoas, com possibilidade de coalizão com os propósitos empresariais; (2) a negociação, como diretriz do sistema; e (3) a correção dos erros ao longo do processo. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza. Hofstede (1997) argumenta ainda que os ajustes necessários sejam feitos por *feedback*, posteriormente que resultados estejam finalizados e os erros cometidos já não possam mais ser revertidos.

Steil e Sanches (1998) supõem que foi através desta visão que as organizações aumentaram a utilização de controles gerenciais provenientes da cultura, por ser ela um dos principais fatores responsáveis pela orientação do comportamento dos indivíduos. Diversamente do controle burocrático, legal e racional, o controle cultural é caracterizado por forças internas, tais como obrigação social, vocabulário padrão utilizado,

compartilhamento da história organizacional e senso de pertencer à organização e compreender seu papel nela.

Hofstede (1997) explica que existem diferenças entre cultura nacional e organizacional: em âmbito nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas, contudo, no âmbito organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores. A diferença de equilíbrio/valores/práticas pode ser explicada pelos diferentes lugares de socialização (aprendizagem) para os valores e práticas, visto que os valores são adquiridos precocemente na vida. Já as práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no lugar de trabalho, em que a maioria das pessoas entra na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados.

Barros e Rodrigues (2001) afirmam que as empresas sofrem influências das alterações culturais que acontecem nos países ou regiões nas quais estão estabelecidas. Para Barros (2003) a cultura é algo arraigado, um código construído ao longo do tempo e que orienta as atitudes em função dos valores das pessoas. Assim, tem-se que, por meio da análise cultural das corporações, pode-se perceber o significado simbólico de muitas ações cotidianas já que as atividades das pessoas, geralmente, são configuradas pelos valores e pelos esquemas de significado compartilhados no interior dos diferentes grupos, que compõem o país ou região. Portanto, verificar como os aspectos culturais são trabalhados em uma empresa binacional traz uma nova perspectiva da influência da cultura nos controles gerenciais.

Um dos maiores desafios do cenário mundial é lidar com recursos finitos, com base nessa dificuldade as organizações se instalam em nações mais condizente com os objetivos organizacionais. Contudo esta instalação traz consigo uma distância cultural, que aumenta as dificuldades nas relações entre empresas, impactando diretamente nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder a questões estratégicas. A cultura é um fator que aumenta a dificuldade de comunicação entre os gestores, assumindo, durante o processo de negociação, o primeiro obstáculo para compreender e reconhecer as diferenças entre organizações (DOZ, 1988).

As empresas que pretendem abrir mercado no exterior devem adaptar sua forma de fazer negócios, sua cultura organizacional e também o seu produto à cultura local de onde será instalada. No caso da cultura binacional, para os gestores é imprescindível obter conhecimento da cultura de um país quando se pretende ingressar no mercado local, contudo conforme citado anteriormente a empresa binacional objeto deste estudo é uma empresa de fronteira, e um acordo entre os dois países Brasil e Paraguai, dessa forma as variáveis culturais, econômicas e sociais que se consolidaram ao longo do tempo, eram diferenças tanto no mercado Paraguai quanto no mercado Brasileiro, dessa forma nota-se que não existe um método correto de gestão, mas é necessário identificar os aspectos locais e assim buscar uma adaptação de cultura organizacional da empresa, visto que é preciso adaptar-se de forma que não venha a agredir ambas culturas (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como abordagem metodológica fora adotado a perspectiva interpretativista, visto que o interpretativismo tem como bases conceituais a fenomenologia social, que estuda a maneira de como as pessoas vivenciam diretamente o cotidiano e imbuem de significado as suas atividades (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000), no que se refere à necessidade do entendimento do modo como os diretores e executivos percebem a figura das ferramentas de controle gerencial (BURRELL; MORGAN, 1979).

Conforme abordado anteriormente, o objetivo do estudo é verificar o modo que a cultura de cada país influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional. Foi selecionada a empresa Itaipu Binacional, por permitir a constatação da influência de duas culturas distintas nas práticas de controle gerencial. Definiu-se também que o estudo de caso era método mais adequado para esta pesquisa de caráter exploratório. O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a 'como' ou 'porque' são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle. Importante ressaltar que o estudo de caso como contato com o campo e coleta de dados é adequado para o tratamento de problemas complexos, aqueles que exigem demanda de estudos em profundidade (YIN, 1994). Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, foi utilizada como fonte primária de evidências, a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevista (EISENHARDT, 1989). O roteiro foi composto por questões baseando-se no estudo de Hofstede (1997).

O trabalho foi conduzido por meio de visitas de pesquisadores na empresa, sendo que utilizaram os seguintes métodos de coleta de dados: (i) site institucional da organização para informações acerca da história e características gerais da empresa; (ii) Entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro. A escolha dos entrevistados considerou duas pessoas de cargos e níveis semelhantes, sendo o mesmo cargo tanto na margem brasileira, como na margem paraguaia, a fim de verificar como os diferentes níveis da

organização percebem a influência da cultura no controle gerencial, além de retratar com fidelidade a realidade percebida por diferentes perspectivas. Tal comparação foi necessária para verificar como a cultura é trabalhada na organização, principalmente quais aspectos culturais diferentes nas duas culturas nacionais necessitaram atenção para evitar conflitos, que fossem prejudiciais à concretização dos objetivos organizacionais. Portanto, a seleção das pessoas foi feita pela capacidade informativa que detêm, ou seja, por tipicidade.

Tabela 1 - Respondentes

Descrição	Cargo	Gênero	Tempo na empresa
R01 – Margem esquerda (Brasileira)	Gerente de Planejamento	Masculino	07 anos
R02 – Margem direita (Paraguaia)	Gerente de Planejamento	Masculino	29 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A análise dos dados da pesquisa se deu pelo método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas usadas para investigar o conteúdo das mensagens das comunicações linguísticas. Tal análise auxilia a realização de ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva, por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas. De forma a aumentar a validade interna do estudo, foram utilizadas informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação. Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las (JICK, 1979; BARDIN, 2004).

4 ESTUDO DE CASO – A EMPRESA

A Itaipu Binacional foi constituída por meio do Tratado de Itaipu, assinado em 26 de abril de 1973, que criou uma entidade binacional denominada Itaipu, com igual participação do Brasil e do Paraguai no seu capital, com a finalidade de realizar o aproveitamento hidrelétrico do Rio Paraná, no trecho pertencente em condomínio aos dois países. Considerada, na época, como a maior hidrelétrica do mundo, foi constituída com objetivo, entre outros, a solução pacífica de uma disputa de fronteira que já durava um século.

As duas nações são sócias do mesmo empreendimento em igualdade de obrigações e direitos. Sendo que as empresas Eletrobras (brasileira) e a Ande (paraguaia) detém a metade do capital da entidade, em nome dos respectivos governos. A responsabilidade pela gestão da Itaipu Binacional é exercida por dois corpos diretivos constituídos por igual número de brasileiros e paraguaios, sendo o Conselho de Administração com quatorze membros, seis de cada nacionalidade mais o representante de cada nação do Ministério das relações exteriores, e a Diretoria Executiva composta por doze diretores, representada igualmente por cada país. Em relação ao quadro de funcionários, o estatuto estabelecido prevê a igualdade de colaboradores, ou seja, 50% de cada margem, onde os mesmos cargos e funções são desenvolvidos, no entanto, atualmente a margem brasileira possui no seu quadro de funcionários 1.467 membros, e a margem paraguaia uma média de 1.886 funcionários.

As operações econômico financeiras da Itaipu são contabilizadas de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, o exercício financeiro começa no dia 01 e encerra no dia 31 de dezembro de cada ano. As demonstrações financeiras são apresentadas até 30 de abril de cada ano para a avaliação da ANDE (*Administracion Nacional de Electricidad*) e da ELETROBRAS. O sistema contábil utilizado é o SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*) desde 2005. A moeda adotada para a contabilização das operações é o dólar, a fim de se evitar a priorização da moeda de um ou outro país.

4.1 ESTUDO DE CASO – INFORMAÇÕES OBTIDAS E ANÁLISE

Foram coletadas informações das seguintes fontes: (i) site institucional, para informações sobre história da empresa e características gerais da empresa; e (ii) entrevistas para detalhamento de informações sobre a gestão binacional, os controles, e a interface com a cultura nacional:

(i) Site da empresa:

O site institucional é considerado uma alternativa adequada por representar a maneira como a organização se apresenta a usuários externos, aspectos de evolução histórica, sua missão e valores etc. Em termos gerais, o site institucional fornece uma visão ampla da organização, sendo que sua missão, visão, estratégias, políticas e diretrizes, são claramente apresentadas. Além de fornecer dados históricos e atuais sobre os diversos projetos sejam na área ambiental, turismo ou de responsabilidade social. Buscando demonstrar a integração

entre as duas nacionalidades, sendo que os aspectos culturais são considerados, pautados na integração harmônica e no desenvolvimento conjunto.

(ii) Entrevistas para esclarecer e detalhar a gestão e controle gerenciais:

Foram realizadas duas entrevistas: (i) com o *controller* responsável pela margem brasileira; e (ii) com o *controller* responsável pela margem paraguaia, as entrevistas foram gravadas e/ou anotadas, visando a identificar o discurso organizacional, visando a proporcionar informações sobre a empresa do ponto de vista específico de cada *controller* e entender o contexto e a coerência entre eles. Dessa maneira, nas entrevistas foram identificados três focos do discurso organizacional, os aspectos da gestão binacional, a forma como os controles estão presentes na organização, e como a cultura a permeia.

4.1.1 Abordagens do controle gerencial

Pergunta 1. *Qual departamento da organização é responsável pelo desenho do controle gerencial da empresa, como sua estrutura está organizada?*

O departamento responsável pelo *design* do controle gerencial, como explicam os dois respondentes, é a assessoria de planejamento empresarial, vinculado diretamente à diretoria geral, sendo que a estrutura é binacional, ou seja, possui a mesma estrutura em cada margem.

Sujeito R02: A Assessoria de Planejamento Empresarial, dependente dos Diretores Gerais.

Sujeito R01: A Assessoria de Planejamento Empresarial, vinculado diretamente a diretoria geral, ela também é binacional, possui a mesma estrutura em cada margem, os trabalhos são coordenados, as decisões são binacionais, este modelo é único, portanto as duas margens precisam sempre estar de acordo na tomada de decisões.

Portanto, as atividades são coordenadas, as decisões são binacionais, portanto as duas margens precisam sempre estar de acordo na tomada de decisões, como se pode observar nos diálogos.

Pergunta 2. *Como é realizado o processo de planejamento da empresa?*

O objetivo desta pergunta foi entender como acontece o processo de planejamento empresarial, que se revelou ser binacional, plurianual, com revisão anual, sendo considerado em sua elaboração o plano estratégico, tático e operacional. Sendo aderente aos níveis de planejamento preconizados pela literatura como sendo uma forma organizada e consciente de buscar realizar os objetivos organizacionais (MOSIMANN; FISCH, 1999). Os dois *controllers* demonstram a importância do planejamento para a organização. E como os objetivos, programas, e projetos estão amarrados a cada plano, sempre considerando o cenário econômico financeiro que a empresa se encontra. Os diálogos abaixo refletem esses achados:

Sujeito R2: O processo de planejamento da empresa é binacional, é um processo anual que segue o ciclo Plano plurianual, e está composto do plano Estratégico, fazem parte a missão, visão e objetivos estratégicos, o plano tático ou diretrizes táticas, que são nossas metas e indicadores, e o plano operacional, as iniciativas.

Sujeito R1: Nós temos um plano plurianual ele é definido para cinco anos mas é revisado anualmente onde são estabelecidos os objetivos e seus indicadores com um horizonte de cinco anos, mas a cada ano ele é revisado para verificar se o mesmo atende o atual cenário econômico financeiro da empresa, ou seja, o plano é dinâmico.

O cronograma para o planejamento das atividades, bem como seu controle são práticas adotadas, no entanto, percebemos que por ser uma empresa binacional, a influência política afeta o andamento da organização, principalmente por meio de mudanças de diretorias em ambos os países, como explica Cunha (2011) também faz parte da estrutura administrativa da Itaipu, a Diretoria Executiva. Essa formada por seis diretores titulares e seis adjuntos; intercalando a nacionalidade nos referidos cargos: diretor geral, técnico, administrativo, financeiro, jurídico e de coordenação, dessa forma, a volatilidade política seria um fator preocupante na gestão da organização, por apresentar influência direta na consecução de seus objetivos, e o respectivo controle, como evidência, pode-se mencionar:

Sujeito R1: Já na proposta do projeto, é apresentado um cronograma de começo, meio e fim, as vezes não é cumprido, por sofrer diversas variáveis, interferências políticas, mudanças de diretorias do Brasil e também do paraguaia, então isso acaba afetando o cronograma dos projetos, mas geralmente o cronograma é seguido.

Quando questionados sobre as ferramentas ou indicadores adotados para planejamento e controle, o *Balanced Scorecard* recebe uma maior notoriedade em relação a outras ferramentas, principalmente pelo fato de ser uma ferramenta ainda em implantação. No entanto, um sistema para o controle dos indicadores ainda em aperfeiçoamento é citado, onde indicadores desde produção de energia, financeiro, pessoal, social, e de pessoas são monitorados. Pode-se claramente perceber a expectativa dos respondentes em relação ao alinhamento entre estes indicadores e o BSC como promessa de dados mais dinâmicos, com informações em maior periodicidade. Além da busca de um controle eficiente, que abarque não apenas aspectos financeiros ou operacionais, mas também ligados ao desenvolvimento social e ambiental da região.

Sujeito R2: Atualmente se está em processo de aquisição duma ferramenta de gestão que suporta as gestões estratégicas, de projetos e de operações, que irá substituir as atuais ferramentas de gestão (BSC).

Sujeito R1: A ferramenta é o BSC, (...) temos um sistema para o controle dos indicadores, ainda está em processo de aperfeiçoamento (...) os indicadores que estamos controlando (produção de energia, equilíbrio econômico e financeiro, pagamento da dívida, complexo turístico (impulsionar o turismo para alavancar o desenvolvimento econômico de foz e região), classificação de risco financeiro, projetos na área de energia, indicadores ambientais (perda de solo) indicadores da área de pessoal (gestão de pessoas). Mas como estamos desdobrando o BSC nas diretorias e superintendências os indicadores serão mais dinâmicos, mensais, semestrais.

Pergunta 3. *Como os objetivos e as metas são definidos?*

O objetivo desta pergunta foi entender como acontece a definição dos objetivos e das metas organizacionais, que se revelou ser em primeira instância participativo, ou seja, os objetivos e metas são definidos por cada diretoria, considerando o cenário que a organização está inserida, assim um planejamento de objetivos é elaborado levando em consideração as necessidades de cada área. No entanto, ao considerar a resposta do sujeito R1 e do sujeito R2 constata-se que os objetivos mesmo sendo considerados como sendo definidos de forma participativa, a alusão de que necessita a aprovação das diretorias executivas e do conselho, nos remete a estrutura centralizada, estrutura está composta por membros indicados de cada governo, portanto desde o planejamento geral da organização até a elaboração dos objetivos de cada diretoria existe uma influência política preponderante, a evidencição desses comentários consiste nos diálogos:

Sujeito R1: Análises de cenários (econômico, político, social, tecnológico) pontos fracos e fortes após destas análises é montado uma proposta de planejamento, (...) o planejamento empresarial é participativo, todas as diretorias trazem suas informações e decidem quais objetivos devem ser cumpridos, após é aprovado pela diretoria executiva e pelo conselho.

Sujeito R2: Os Objetivos e as suas metas são definidos dependendo de sua instância, quer dizer: Em se tratando do Mapa Estratégico Corporativo em Reunião Estratégica do Diretório Executivo; Respeito aos mapas das Direções, em reuniões com Diretores e Superintendentes.

Nesse sentido, o processo decisório é definido como sendo misto, ou seja, nos níveis de mais altos segue-se uma hierarquia de poder de decisão, onde as diretorias respondem a diretoria executiva, e esta ao conselho de administração. Portanto o planejamento, os objetivos, metas e projetos são dependentes da aprovação por parte dos altos níveis gerenciais. Após a aprovação o projeto é executado com certa autonomia. Portanto pode-se afirmar que a nível gerencial as decisões são totalmente centralizadas, apenas a execução que possui alguma forma de autonomia de decisão, R1 explica ainda que cada área tem suas atribuições bem definidas, portanto estas são autônomas dentro dessas atribuições. Sendo que o nível de decisão é bem específico, o respondente aponta que cada área possui uma “delegação de competências” onde estão definidos o valor das aquisições, investimentos, projetos e quem poderá autorizá-los, segundo Weber (1987) a distribuição prévia de competências para decidir e executar, é uma das características básicas das organizações burocráticas, outro ponto que confirma está preposição é o fato de que compras acima de 5 (cinco) milhões de dólares, somente o conselho de administração poderá liberar.

Sujeito R2: Normalmente o Planejamento apresenta os Planos Operacional, alinhado ao Plano Estratégico para aprovação pela Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. Até esse nível existe dependência da aprovação das iniciativas e despesas por parte dos altos níveis gerenciais. A partir da aprovação já existe autonomia para a execução do planejado, devendo render contas nas etapas de Monitoramento e as Avaliações Operacionais e Estratégicas.

Sujeito R1: O processo decisório da Itaipu é da seguinte forma: Um conselho de administração, abaixo a diretoria administrativa, e abaixo as diretorias individualmente.

Entrevistador: E as decisões em relação as compras, investimentos, projetos são decididas em quais níveis, essas decisões são centralizadas em quais gestores, ou todos os gestores tomam estas decisões?

Sujeito R1: Cada área tem suas atribuições bem definidas, a autonomia dessas áreas está definida. O nível de decisão é bem específico. Por exemplo compras, temos documentos por exemplo NGR define limites. Outro documento “Delegação de competências” define o valor das aquisições e quem pode autorizar, por exemplo, compras acima de 5 milhões de dólares só o conselho libera.

Assim por meio das afirmações pode-se considerar que a organização está estabelecida de forma centralizada em unidades e burocrática, característica típica de empresas públicas.

Pergunta 4. *Como acontecem as avaliações de desempenho?*

Quanto às avaliações de desempenho, por se tratar de uma empresa pública, um plano de carreira e remuneração (PCR) é seguido, onde os funcionários ascendem conforme uma linha pré-determinada de critérios, ou seja, mais engessada e menos flexível do que em uma empresa privada. Verifica-se aqui uma forte herança da constituição de 1988, onde para se quebrar as práticas patrimonialistas que tinham como prática comum a “derrubada”, ou seja, os funcionários eram demitidos quando havia uma troca de governo, instalou-

se a burocratização onde os funcionários garantiam a estabilidade (PERREIRA, 1996), no entanto, em um momento que o país necessita urgentemente reformar a sua administração pública, de forma a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade aproximando-a das práticas gerenciais do mercado privado, esta prática se torna desatualizada e pode comprometer o desempenho organizacional.

Sujeito R1: A Itaipu tem o plano de cargos e salários, chamado de PCR (plano de carreira e remuneração) onde é determinada a ascensão dos funcionários, estabelece a linha de ascensão e seus critérios para esta.

Percebe-se, no entanto, uma tendência da organização em adotar práticas que tornem a gestão e os resultados mais justos, uma destas práticas é a destinação de 3% do orçamento total de cada área a ajustes salariais, ou ainda bonificações por um desempenho acima da média, como auferimos das seguintes afirmações: *Sujeito R1: 3% do orçamento total da área é destinado para ajustar algum salário mais baixo, ou ainda uma bonificação por um desempenho acima da média, mas o gestor não possui o poder de interferir na ascensão do subordinado no plano de carreira e remuneração.*

Outra evidência dessa tendência é a implementação da metodologia BSC, que procura o alinhamento entre cada órgão/pessoa aos objetivos empresariais, por meio de uma contratação de metas entre o gestor e o subordinado, para que haja um desenvolvimento individual, uma maior congruência entre os objetivos, e possivelmente o desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho.

Sujeito R1: Atualmente se está implementando a metodologia BSC, que procura o alinhamento de cada órgão/pessoa aos objetivos empresariais, ele promove uma contratação de metas entre o gestor e o subordinado, o mesmo possui várias etapas. Primeiro é realizado um bate papo entre o subordinado e o superior (onde cada traz suas posições, ou seja, o que o superior espera do subordinado e o empregado mesmo traz sua posição) e juntos eles contratam metas para próximo ciclo (1 ano). Durante o ciclo, os gestores têm a obrigatoriedade de fornecer um feedback intermediário, e no fim do ciclo as metas estabelecidas e as alcançadas são discutidas buscando uma validação. Após dessas conversas, este atrelado um plano de desenvolvimento individual, ou seja, o gerente e o empregado definem levando em consideração essa avaliação, possíveis pontos a serem desenvolvidos sejam em relação a cursos necessários ou mesmo correções de comportamentos não congruentes com a postura da organização.

Entrevistador: Existe alguma avaliação de desempenho associada a este processo?

Sujeito R1: Ainda não, o sistema precisa estar mais consistente para fazer esta avaliação, mas o objetivo final é esse.

Ainda, pode-se considerar uma evidência desta mudança de postura, ou seja, que uma maior aproximação à administração gerencial vem sendo alcançada, ao considerar que em casos de irregularidades, ou “avaliações negativas” uma declaração por escrito é emitida, advertências, ou ainda o funcionário que não apresenta evolução no desempenho de suas funções fica “congelado” como o sujeito R1 expõem, ou seja as promoções são comprometidas, no entanto o respondente ressalta não ser uma política da organização, e sim uma punição direta do gestor.

Sujeito R1: A empresa tem procedimentos para fazer uma punição, uma declaração por escrito, mas só em casos mais extremos, em alguns não é justificável a advertência. O que nesses casos acontece o que o empregado vai para o que chamamos de geladeira. Ele não vai crescer, não vai receber os níveis, ajustes anuais, é um cara que vai ficar fora do grupo de pessoas por não ter atingido metas, não ter mostrado evolução nenhuma. As promoções podem ser comprometidas, mas isso não é uma política da empresa, e sim uma punição direta do gestor, diminuição das responsabilidades.

Pergunta 5. Qual é a periodicidade e o nível de reporting de informações para o conselho/diretoria?

A periodicidade do *reporting* das informações para o conselho administrativo e a diretoria executiva e, segundo sujeito R2, estão ancorados ao ciclo de gestão, ou seja, a cada dois meses, acontecem reportes ao conselho administrativo, em decorrência de suas reuniões periódicas, a diretoria executiva, as informações são reportadas em ocasião dos monitoramentos e avaliações estratégicas e operacionais, sendo que no caso da avaliação estratégica, a mesma é apresentada em seguida ao conselho administrativo.

Sujeito R2: Atualmente se tem os seguintes reportes ancorados ao ciclo de gestão: A cada dois meses, os reportes são entregados ao Conselho Administrativo, em ocasião das suas reuniões; A Diretoria Executiva, em ocasião dos monitoramentos e avaliações estratégica e operacional. No caso da Avaliação Estratégica, a mesma é apresentada ao Conselho Administrativo.

Sujeito R1: Na margem direita (Paraguai) eles se reúnem com uma frequência maior, mas a cada dois meses os conselheiros se reúnem (brasileiros e paraguaios) e área assessoria de planejamento elabora o relatório do conselho de administração, tem uma pauta estruturada (econômico, orçamentário, ambiental, produção de energia, gestão empresarial, sustentabilidade) que a assessoria de planejamento atualiza a cada reunião.

O sujeito R1 complementa afirmando que na margem paraguaia o conselho se reúne com maior frequência, mas no geral a cada dois meses os conselheiros se reúnem (brasileiros e paraguaios) e área de assessoria de planejamento elabora o relatório do conselho de administração, tendo uma pauta estruturada de

questões a serem discutidas como aspectos: econômicos, orçamentários, ambientais, energéticos e empresariais.

4.1.2 Sistemas de controle gerencial e Cultura

Pergunta 1. *Como ocorre a divisão de cargos de liderança?*

O objetivo desta pergunta foi entender como acontece a divisão de cargos de liderança, considerando a binacionalidade da organização, que se revelou ser espelhada, ou seja, as mesmas funções são desempenhadas em ambas as margens, principalmente os cargos formais como: gerente de divisão, gerente de departamento, superintendentes, diretores e assessores. Estes são divididos da seguinte forma: o diretor escolhe seus assessores e o superintendente, que por sua vez escolhe o gerente de divisão e de departamento. Constata-se que os cargos de liderança são ocupados conforme a preferência, ou indicação do superior direto ao cargo, prática comum em empresas públicas como afirma Caetano (2007) “indicações existem em todos os ambientes de trabalho, mas provavelmente acontecem com mais intensidade no serviço público”. A autora ainda comenta que mudanças na base governamental pode levar a substituição destes chefes, e isso pode levar o rompimento da continuidade da gestão causando danos (ainda não cientificamente medidos), mas que podem ser percebidos na desmotivação, ou melhor, no descrédito dos servidores.

Sujeito R2: Normalmente existem diretorias “espelhadas” em cada margem com gerências da nacionalidade correspondente. Nas Direções Técnica e Financeira, e na Superintendência de Informática, todas estas binacionais, as nacionalidades são estabelecidas no Manual de Organização.

Sujeito R1: Existem os cargos formais, gerente de divisão, de departamento, superintendentes, diretores, assessores de diretor. Quanto mais perto do cargo de diretor é uma escolha dele. O superintendente escolhe o gerente de divisão, e os superintendentes e os assessores são escolhidos pelo diretor, não é o RH. Mas depende a área (no Paraguai, em algumas áreas), existem diretores que escolhem seus superintendentes, assessores, gerente de departamento, de divisão. Portanto de depende da área do diretor, mas o RH não determina quem serão os indivíduos a ocupar os cargos de liderança.

Em relação ao relacionamento entre superiores e subordinados, o sujeito R2 explica que é formal, respeitando-se o alinhamento estabelecido no organograma corporativo. O sujeito R1 contrapõe, afirmando que depende das áreas, e do perfil do gestor, alguns preferem uma maior aproximação com a equipe e outros são totalmente formais. Do mesmo modo, mesmo a Itaipu sendo uma empresa centralizada, cada gestor possui certo grau de autonomia de decisão de sua área, desta forma, cada gestor define o grau de descentralização, alguns gestores proporcionam maior autonomia a seus funcionários e outros centralizam todas as decisões. No entanto, a descentralização é limitada por atribuições da área.

Sujeito R2: O relacionamento é formal, respeitando-se o alinhamento estabelecido no organograma corporativo.

Sujeito R1: Depende das áreas, e do perfil do gestor, alguns preferem uma aproximação com a equipe e outros são totalmente formais.

Entrevistador: E qual é o grau de liberdade concedido aos subordinados?

Sujeito R1: Mesmo a Itaipu sendo uma empresa centralizada, cada gestor possui certo grau de autonomia de decisão de sua área, desta forma, cada gestor define o grau de descentralização, alguns dão mais grau de autonomia a seus funcionários e outros gestores centralizam todas as decisões. No entanto, a descentralização é limitada por atribuições da área.

Estas afirmações nos dão indicativos que a distância do poder é alta, ou seja, do ponto de vista do controle gerencial, isso significa uma grande centralização do poder e das tomadas de decisão nas organizações. Sobretudo, o sistema de controle tende a ser mais punitivo para os executivos, visando a produtividade e o desempenho. No que se refere aos gerentes, o controle será mais pessoal e flexível (HOFSTEDE, 1997). Como parte da entrevista, foi solicitado que se ordenasse sobre o que a organização entendia serem os maiores anseios de seus funcionários em relação a área profissional. Com base na percepção do sujeito R02, os anseios foram ordenados da seguinte forma: remuneração (poder obter um salário elevado); hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta); reconhecimento (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho); promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores); segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseja-se); desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal); cooperação (trabalhar num clima de cooperação); a zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para sua família). Por meio desta classificação pode-se verificar outra dimensão da cultura proposta por Hofstede (1997) a masculinidade *versus* a feminilidade, ou seja, os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário como o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário. Nesse sentido considera-se que a masculinidade é predominante na organização, pois os valores materiais são sobrepostos aos da qualidade de vida.

Pergunta 2. *Como a organização entende que os seus funcionários lidam com as situações conflituosas?*

Quanto à forma como os funcionários lidam com as situações conflituosas as respostas são indiretas pois são consideradas perguntas pessoais, questões que não exista consenso na organização. O sujeito R1 considera que depende do funcionário, alguns sabem tratar muito bem os conflitos outras não. O treinamento dos funcionários, principalmente dos gestores é enfatizado, para haver intermediadores capazes de buscar possíveis soluções, além de formar líderes na organização.

Sujeito R1: Então são perguntas pessoais. Eu vejo que não tem o consenso da organização e sim das pessoas, porém algumas sabem tratar muito bem isso e outras não, separar o que é profissional e o que é pessoal. A empresa tem feito muito com os gestores, cursos e treinamentos para prepara-los para lidar com pessoas. Quando eu assumi a área de gerencia imediatamente eu precisei passar por um treinamento de gestão lideranças, trata-se de como dar feedback, entender as pessoas, conversar. Já fiz bastantes cursos pela empresa nessa área comportamental, formatado para diretores e a empresa tem feito isso para preparar os funcionários para as áreas de liderança, a fim de lidar com os conflitos.

Em relação a convivência coletiva, os respondentes foram solicitados a ordenar fatores que a organização acredita que sejam os maiores anseios de seus funcionários, em relação ao modo como os membros de um grupo preferem agir, como indivíduos ou de forma coletiva. Com base na percepção dos respondentes, os anseios foram ordenados da seguinte forma: tempo pessoal (ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar); liberdade (ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender); condições de trabalho (ter boas condições físicas de trabalho – ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, dentre outros); desafio (ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização profissional); utilização de competências (ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho); formação (ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar).

Por meio desta classificação pode-se verificar outra dimensão da cultura proposta por Hofstede (1997), Coletivismo *versus* Individualismo, que pressupõe que o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima, o coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDÉ, 1997). Nesse sentido considera-se que o individualismo é predominante na organização, pois o tempo pessoal, a liberdade são anseios que prevalecem, em detrimento a condições de trabalho, utilização de competências que são aspectos que podem beneficiar toda a organização. Sendo que as aptidões/habilidades que a organização considera que seus funcionários precisam desenvolver e que são importantes para o sucesso da organização na percepção do sujeito R2 são a busca de novos conhecimentos, trabalho em equipe, capacidade de adaptação e integração, capacitação constante, integridade e profissionalismo. O sujeito R1 é taxativo ao afirmar que as competências estão definidas em um plano de competências corporativas, derivado do plano estratégico e amarrado ao sistema de gestão de desempenho.

Sujeito R2: O crescimento dos conhecimentos e experiência baseados em trabalho em equipes, capacidade de adaptação e integração, capacitação constante, integridade e profissionalismo.

Sujeito R1: As competências estão definidas em um plano de competências corporativas, derivado do plano estratégico e amarrado ao sistema de gestão de desempenho.

Claramente percebe-se que a Itaipu foi construída em cima de normas e procedimentos padrões, a fim de evitar conflitos e manter a convivência pacífica entre duas culturas, deixando claro que a Itaipu não resulta de uma sobreposição de culturas, mas sim da criação de cultura única chamada “Itaipu”. Identificou-se este padrão Itaipu também na resposta do sujeito R2 para a próxima questão, que teve como alvo verificar qual o objetivo da gestão da organização em termos dos tipos de solução a serem dados aos problemas cotidianos, onde o mesmo relata que se busca a padronização de tratamentos para possíveis imprevistos.

Sujeito R2: A empresa está implementando várias práticas/metodologias em procura de padronizar os devidos processos e métodos de gestão, que preveem tratamentos para cada problema que possa acontecer-nos mesmos incluindo possíveis imprevistos. Estas metodologias são a gestão de conhecimento, a gestão de projetos, a gestão de riscos e a gestão de processos.

Percebe-se que normas e procedimentos são a base da organização a fim de controlar a incerteza, conforme Barros e Prates (1996, p. 49) “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”. Para Hofstede (1997), o controle da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de incerteza, existe numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. Dessa forma pode-se identificar que a Itaipu está inserida em um ambiente de grande incerteza, pois possui diversas normas e procedimentos que tentam regulamentar todas possíveis contingências da organização.

Pergunta 3. *Quais traços culturais paraguaios e brasileiros são valorizados pela organização?*

Ao serem questionados sobre quais traços culturais brasileiros e paraguaios que são valorizados, o sujeito R2 explica que a organização busca a integração e o bom convívio na procura do cumprimento das metas estabelecidas no tratado e expressadas na missão, visão e valores da organização. Para o sujeito R1 depende muito da visão de cada pessoa, pois dependendo da área questionada na margem brasileira poderá receber diferentes perspectivas, o que demonstra que não há claramente definidos traços específicos de cada cultura. Portanto, a percepção do respondente brasileiro demonstra que em determinadas áreas podem haver certos conflitos, onde pode haver uma visão não muito aprazível da margem direita, no entanto, ressalta-se que depende do setor.

Sujeito R2: A integração e o convívio na procura do cumprimento dos altos ideais e metas estabelecidos no tratado e expressados na missão, visão e valores.

Sujeito R1: Isso vai ter, você pode chegar em áreas do Brasil que tem uma visão de baixo desempenho do Paraguai, ou vice-versa. E eu não posso falar da visão que o Paraguai tem do Brasil, mas eu particularmente tenho a minha visão e nela acredito que eles sejam muito metódicos na questão de documentos, normas e regulamentos, o que ajuda muito, pois é uma empresa altamente regulamentada. Acho que os brasileiros são um pouco mais dinâmicos, não vão tão a fundo nessa questão de normas e tentam colocar as coisas mais rapidamente para andar. Na minha visão essas características brasileiras e paraguaias são complementares, o que favorece que na ITAIPU as iniciativas sejam executadas de forma dinâmica e consistente.

Em relação à cultura nacional que predominou após a concretização do tratado que deu origem a Itaipu, o sujeito R1 é taxativo ao afirmar que não houve uma sobreposição, e sim surgiu naturalmente uma nova cultura, devido aos inúmeros aspectos e situações que foram e ainda são contornados diariamente a fim de promover um alinhamento organizacional.

Sujeito R1: Essa questão do Brasil se sobrepor ou Paraguai se sobrepor não existe, os países têm seus interesses legítimos e definem muito isso. Está muito mais próximo de existir uma cultura Itaipu do que um país influenciar ao outro. São países diferentes em situação política e econômica, cada um tem seus interesses.

Por fim, conclui-se que a Itaipu desenvolveu sua própria cultura, onde todas as situações foram e ainda são definidas pelos dois países, onde a integração e a busca de uma identidade própria que não fere os interesses de ambas as partes são permanentemente perseguidos, para que o conflito que originou uma das maiores usinas hidroelétricas do mundo realmente fique no passado, e a busca do desenvolvimento humano e econômico seja um objetivo comum.

Buscou-se no presente estudo verificar o modo que a cultura (fatores culturais) de cada país influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional, identificando se há sobreposição de uma cultura com relação à outra ou se há a construção de uma cultura própria. A fundamentação teórica revela que Hofstede (1997) chegou à conclusão em seu estudo que as diferenças identificadas nas empresas sediadas em determinado país, com atividades em outros países, advinham em grande parte da cultura dos pais de acolhimento e da cultura dos seus empregados. Ele ressalta em seu trabalho que não existe um método de gestão universal e nem uma teoria de gestão do mundo, visto que a própria palavra “gestão” tem diferentes origens e culturas no mundo.

Hofstede (1997) salienta que gestão não pode ser entendido como um fenômeno isolado dos outros processos que decorrem na sociedade, visto que interage com aquilo que acontece a nível familiar, escolar, político e governamental. Dessa forma, pode-se destacar que os achados da presente pesquisa revelaram características de acordo com as dimensões de cultura destacadas no seu estudo, sendo estas: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza.

A dimensão de cultura e poder foi observada quando constatado que a distância do poder é alta, significando assim uma grande centralização do poder e das tomadas de decisão nas organizações. O sistema de controle tende a ser mais punitivo para os executivos, visando a produtividade e o desempenho.

Outra dimensão da cultura observada na empresa estudada, foi a masculinidade *versus* a feminilidade, visto que os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade. Nesse sentido considera-se que a masculinidade é predominante na organização, pois os valores materiais são sobrepostos aos da qualidade de vida. Tal característica foi constatada no trecho da entrevista onde foi solicitado que se ordenasse sobre o que a organização entendia serem os maiores anseios de seus funcionários em relação a área profissional. Os anseios foram ordenados da seguinte forma: remuneração (poder obter um salário elevado); hierarquia (ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta); reconhecimento (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho); promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores); segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseja-se); desafio (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal); cooperação (trabalhar num clima de cooperação); a zona onde se vive (viver num meio agradável para si próprio e para sua família).

Considera-se que relacionado ao coletivismo x individualismo, o individualismo é predominante na organização, visto que o tempo pessoal, a liberdade são anseios que prevalecem, em detrimento a condições de trabalho, utilização de competências que são aspectos que podem beneficiar toda a organização. Sendo que as aptidões/habilidades que a organização considera que seus

Observou-se ainda que relacionado ao controle da incerteza no local de trabalho, é interessante que este controle seja observado em países de elevado índice de incerteza, países onde existe um grande número de leis e normas com a finalidade de controlar as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. No estudo foi possível identificar que a empresa estudada está inserida em um ambiente de incerteza, países que possuem diversas normas e procedimentos que tentam regulamentar todas possíveis contingências da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi verificar o modo que a cultura de cada país influencia a adoção de práticas de controle gerencial em uma empresa binacional, identificando se há sobreposição de uma cultura com relação à outra ou se há a construção de uma cultura própria. Como visão geral, os discursos apresentam algumas contradições, originadas principalmente por percepções pessoais, no entanto apresentam uma lógica de relacionamento e dependência. Em decorrência do fato que a organização foi constituída com o objetivo de dirimir uma disputa de fronteira, e conseqüentemente realizar o aproveitamento hidrelétrico da região, sua estrutura organizacional é binacional, ou seja, em ambas as margens (direita e esquerda) a estrutura é a mesma.

A estrutura do planejamento da empresa aproxima-se da abordagem de Mosimann e Fisch (1999), ou seja, considerado em sua elaboração o plano estratégico, tático e operacional. No entanto sua operacionalização é influenciada principalmente por variáveis políticas, podendo ser um fator preocupante na gestão da organização, por apresentar influência direta na consecução de seus objetivos, e no respectivo controle. Por meio do discurso, as ferramentas e indicadores de controle geram expectativa, principalmente em relação ao alinhamento entre indicadores financeiros, econômicos, operacionais, sociais e o BSC como promessa de dados mais dinâmicos, com informações em maior periodicidade.

Os objetivos organizacionais são definidos de forma participativa, no entanto, apenas fazem parte destas decisões os mais altos cargos gerenciais, estes ocupados por membros da diretoria executiva e conselho de administração. Dessa forma, a estrutura organizacional remete a uma estrutura centralizada, e burocrática, característica típica de empresas públicas. Quanto às avaliações de desempenho, por se tratar de uma empresa pública, um plano de carreira e remuneração (PCR) é seguido, característica da burocratização do sistema público. No entanto, existe uma tendência da organização em adotar práticas que tornem a gestão e os resultados mais justos, como: a contratação de metas entre o gestor e o subordinado, a destinação de parte do orçamento a remuneração variável, e em caso de avaliações negativas, existem “punições” pontuais estimuladas por alguns gestores.

No entanto, a indicação a cargos gerenciais ainda é prática comum por parte de superiores diretos ao cargo, prática comum em empresas públicas como afirma Caetano (2007). Onde o relacionamento interpessoal é considerado formal, respeitando-se a hierarquia de poder, mas havendo algumas variações, conforme o tipo de liderança exercida pelos gestores de cada área. Demonstrando que a distância do poder é alta, ou seja, do ponto de vista do controle gerencial, isso significa uma grande centralização do poder e das tomadas de decisão nas organizações.

Outra característica cultural da organização, em relação as dimensões propostas por Hofstede (1997) é a masculinidade, pois os valores materiais são sobrepostos aos da qualidade de vida. Além de serem observadas características do individualismo, pois o tempo pessoal, a liberdade são anseios que prevalecem, em detrimento a condições de trabalho, utilização de competências que são aspectos que podem beneficiar toda a organização. E a incerteza ambiental é grande, evidenciada nas diversas normas e procedimentos que tentam regulamentar todas as possíveis contingências da organização.

Os traços culturais brasileiros e paraguaios são valorizados, sendo que a organização busca a integração dos mesmos, para que haja um bom convívio, que leve ao cumprimento das metas estabelecidas no tratado, expressadas na missão, visão e valores da organização. Onde as particularidades da organização contribuíram fortemente na constituição de uma nova cultura, onde disputas ou traços culturais específicos não são considerados, e sim a busca constante do aperfeiçoamento, e conseqüente desenvolvimento financeiro, econômico e social das duas nações.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, B. T. (Org.). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo, Atlas, 2003.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo. Atlas, 1996
- BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo, Atlas, 2001. cap. 6.3.
- BHAGWATI, J. *In defense of globalization*. New York: Oxford University Press, 2004.
- DOZ, Y. L. Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Ed.). *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 14, p.532-500, 1989.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações*. Tradução de Antonio Fidalgo. Lisboa: Silabo, 1997.
- JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 602- 610, 1979.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios do marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems: organization and technology*. Prentice Hall, 1996.
- MEYER JR., V.; MEYER, B.; MURPHY, J. P. The influence of culture in international business. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1-13, nov. 2014.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- STEPHENS, D. O. The globalization of information technology in multinational corporations. *Information Management Journal*, jul.1999.
- TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de Pesquisas em Pós-Graduação em Administração da FEA USP*, São Paulo, v. 1, n.3, p. 67-77, 1996.
- YIN, R. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1984.