

Capítulo 37 - DOI:10.55232/1082022.37

CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EM REDE DO LESTE ASIÁTICO

Lucas Carrilho do Couto, Marcos Vinício de Paula, Daiane Ferreira Arantes Beraldo e Iago Batista Gonçalves

RESUMO: Este artigo se propõe a relacionar a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells (2002), com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy (1978). Para atender a este propósito, foram examinados os conceitos de cultura, através dos deuses da administração, propostos por Handy, com o objetivo principal de identificar o modelo de cultura predominante nas empresas do Leste Asiático de acordo com suas principais características de cultura apresentadas por Castells. Concluiu-se que a principal predominância cultural na rede de empresas japonesa foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas), já para a rede de empresas coreana a principal predominância ocorreu no estilo de cultura de papéis (Apolo), e para a rede de empresas chinesa a principal predominância cultural foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas).

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Modelos Culturais; Cultura; Redes.

INTRODUÇÃO

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

Em uma das mais competentes tentativas de explicar as diversas culturas organizacionais Charles Handy, há mais de 20 anos atrás, escreveu sobre as diversas culturas existentes nas organizações. Para tanto, relacionou os modelos culturais com deuses da Grécia antiga permitindo uma visualização bastante interessante sobre as diversas faces do comportamento organizacional (FERREIRA *et al.*, 2004). Cada um dos quatro deuses empresta seu nome a um culto ou filosofia de administração e uma cultura organizacional. Cada uma destas culturas tem também um nome formal, mais técnico, bem como um desenho diagramático. O nome, o desenho e o deus grego têm cada um seu próprio matiz (HANDY, 1987). Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas (HANDY, 1978).

É importante perceber que cada uma das culturas ou os modos pelos quais as coisas ocorrem, é bom – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou mistura de culturas, é ruim ou errada em si própria, é apenas não-apropriada às circunstâncias (HANDY, 1987). Neste sentido Handy (1978) personifica quatro culturas organizacionais possíveis, destacadas como poder (Zeus), papel (Apolo), tarefa (Atenas) e pessoa (Dionísio).

Diante das culturas apresentadas por Charles Handy, o trabalho objetiva-se em relacionar as empresas em rede do leste asiático, expostas por Manuel Castells (2002) com as tipologias de cultura apresentadas por Charles Handy.

Conceitua-se rede como um conjunto de laços interconectados que formam uma rede social que articula diversas unidades através de ligações e trocas de elementos entre si, garantindo assim, através da reciprocidade, o fortalecimento da rede. Essa nova gestão organizacional em redes se caracteriza por sistemas sociais que interagem de maneira

contributiva para com seus membros, o que torna possível a transferência de conhecimento, a elevação do nível de confiança e assim permite que os atores sociais trabalhem de forma eficaz na obtenção dos seus objetivos (SOUZA *et al.*, 2013). Neste sentido, Castells (2002, pág. 232) apresenta sua definição de empresa em rede como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”.

De acordo com Castells (2002), estudos realizados sobre teoria organizacional, apontam as diferenças fundamentais na organização e no comportamento de empresas em contextos muito diferentes do padrão anglo-saxônico tradicional. Tais estudos enfocaram principalmente as economias do Leste Asiático, que segundo o autor, são importantes para a teoria geral da organização por dois motivos: primeiro, demonstra-se que os modelos de organização empresarial nas sociedades do Leste Asiático são produzidos pela interação da cultura, história e instituições; e, segundo, a tendência fundamental comum dos sistemas empresariais do Leste Asiático é basear-se em redes, embora em distintas formas de redes.

Sabendo que a organização econômica se baseia na cultura, na história e nas instituições, e que a rede organizada de empresas independentes é a forma predominante de atividade econômica nas economias de mercado do Leste Asiático, Castells (2002) define três tipos básicos distintos de redes, cada um caracterizando as empresas japonesas, cuja lógica é comunitária, coreanas, cuja lógica é patrimonial, e chinesas, cuja lógica é patrilinear (TAKAHASHI; CASTOR, 2000).

Buscando relacionar a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells, com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy, é formulada a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells, com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy?

Baseando-se em tal questionamento, o objetivo nesta pesquisa foi relacionar a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells, com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy. Os objetivos específicos são: i. descrever a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel

Castells; ii. descrever os tipos de cultura apresentados por Charles Handy; iii. relacionar as tipologias de Manuel Castells com as de Charles Handy.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional

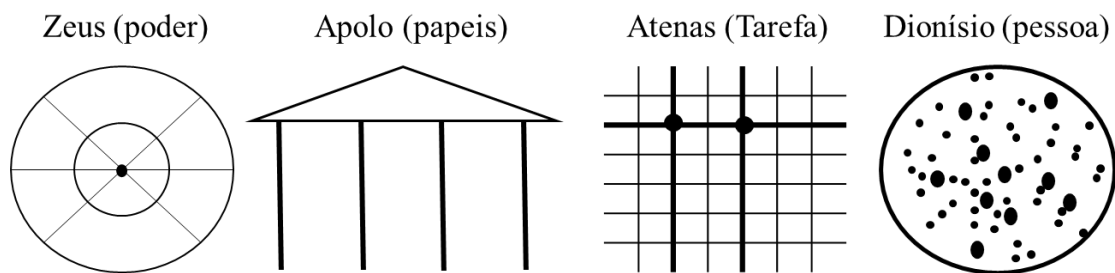
A cultura organizacional surgiu como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização (FREITAS, 1991). Conceitua-se ainda a Cultura Organizacional como um modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (FERREIRA et al., 2004).

Em uma das mais competentes tentativas de explicar as diversas culturas organizacionais Charles Handy, há mais de 20 anos atrás, escreveu sobre as diversas culturas existentes nas organizações. Para tanto, relacionou os modelos culturais com deuses da Grécia antiga permitindo uma visualização bastante interessante sobre as diversas faces do comportamento organizacional (FERREIRA et al., 2004). Cada um dos quatro deuses empresta seu nome a um culto ou filosofia de administração e uma cultura organizacional. Cada uma destas culturas tem também um nome formal, mais técnico, bem como um desenho diagramático. O nome, o desenho e o deus grego têm cada um seu próprio matiz (HANDY, 1987). Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas (HANDY, 1978).

É importante perceber que cada uma das culturas ou os modos pelos quais as coisas ocorrem, é bom – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou mistura de culturas, é ruim ou errada em si própria, é apenas não-apropriada às circunstâncias (HANDY, 1987). Quais são os graus de formalização necessários? Quanto planejamento, e com que antecedência? Que combinação de obediência e iniciativa se procura os subordinados? As horas de trabalho têm importância, ou a indumentária, ou excentricidades pessoais? E

a contabilização de despesas, as secretárias, opções de ações e incentivos? Quem controla – comitês ou indivíduos? Há regras e procedimentos, ou apenas resultados? Tudo isso são partes da cultura de uma organização, o que as tornam boas para alguma coisa e próprias ou não-apropriadas às circunstâncias (HANDY, 1978). Para Handy (1978), quatro culturas organizacionais são possíveis: poder (Zeus), papel (Apolo), tarefa (Atenas) e pessoa (Dionísio).

Figura1. As quatro culturas de Charles Handy



Fonte: Adaptado de Handy (1987)

Cultura do Poder

Tem como característica uma organização fundada por empreendedor, que muitas vezes utiliza sua sensibilidade para tomar decisões. Decisões estas que são tomadas com muita rapidez transpondo facilmente a burocracia dos processos tradicionais de tomada de decisão (FERREIRA et al., 2004).

De acordo com Handy (1978) uma cultura de poder é geralmente encontrada em pequenas organizações empresariais, tradicionalmente nas companhias de grandes magnatas da América do século XIX, e, ocasionalmente em sindicatos ou companhias imobiliárias, de comércio e financeiras. O símbolo que representa essa cultura é uma teia de aranha. A organização que emprega este tipo de cultura provavelmente terá, como todas as outras organizações, divisões de trabalho baseadas em funções ou produto. Estas são as linhas que irradiam do centro para fora, como as linhas de um mapa de uma organização tradicional. Mas nesta cultura não são estas as linhas que importam. Aqui as linhas cruciais são as circulares aquelas que envolvem a aranha no centro, pois estas são as linhas do poder e da influência, diminuindo de importância quanto mais distante estiverem deste centro (HANDY, 1987).

Se essa cultura tivesse um deus-patrono, este seria Zeus, o chefe todo-poderoso dos deuses da Grécia, funcionando como uma fonte central de poder, com raios de poder e influência difundindo-se a partir da figura central. Enfatiza a informalidade e empatia entre pessoas. Pode ser caracterizada como uma cultura dinâmica que está atenta e tem condições de atender às demandas e pressões do ambiente externo. O controle é exercido pelo centro, em grande parte através da seleção de indivíduos-chave, por incursões ocasionais do centro ou convocação para o centro. É uma organização política, na qual as decisões são tomadas, em grande parte, com base no resultado de um equilíbrio de influência, e não com base em razões processuais ou puramente lógicas (HANDY, 1978).

A cultura do grupo ou cultura do poder é excelente para a rapidez de decisão. Qualquer situação onde a rapidez é vital será beneficiada por este estilo de administração. No entanto, o próprio autor reconhece que rapidez não garante qualidade, e isso depende da capacidade de Zeus e de seu círculo interno – um Zeus incompetente, envelhecido ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá sua própria teia. Seleção e sucessão são, portanto, corretamente encaradas como variáveis críticas nestas organizações, e gastam-se com elas muito tempo e esforço (HANDY, 1987).

Outro ponto a ser observado na cultura do poder ou de grupo é o seu tamanho. A teia pode romper-se se procurar unir um número demasiado de atividades; na realidade, a única forma pela qual a organização em teia pode crescer e permanecer como uma teia é gerando outras organizações, outras aranhas. As organizações que fizerem isso continuam a crescer, mas têm o cuidado de dar independência máxima aos chefes individuais das organizações coligadas, geralmente mantendo as finanças como o único elo que as prende à teia central. As culturas de grupos são baratas. Confiança custa menos do que procedimentos de controle, e empatia não custa nada. São culturas eficientes em situações onde a rapidez é mais importante do que o detalhe correto, ou o custo de uma demora mais alto do que o custo de um erro (HANDY, 1987).

Um grande exemplo de organização regida por Zeus são as empresas familiares, onde o pai é o administrador central que trabalha com os filhos na administração departamentalizada e possui entre os seus empregados um rol de pessoas de alto grau de confiança, mesmo que em certos casos não possuam competências amplas para as funções as quais estejam lotadas (FERREIRA et al., 2004)

Cultura de Papéis

A cultura de papéis possui como característica a utilização da função prevalecendo sobre o indivíduo, ou seja, para a organização não importa quem são os indivíduos o importante é que as funções sejam desempenhadas para manter todo o sistema organizacional em funcionamento (FERREIRA et al., 2004). Possui ainda uma característica de ser uma cultura extremamente burocrática. A burocracia, porém, veio a adquirir uma nota pejorativa na linguagem comum, portanto, usa-se o termo “papel” (HANDY, 1978). Assim pode-se entender que a cultura de papéis é caracterizada pela lógica, pela racionalidade e pela burocracia, baseando sua abordagem na definição de função ou do trabalho a ser realizado, e não ao redor de personalidades (SOUZA, 2007).

A cultura de possui como seu patrono o deus Apolo, o deus da razão, pois essa cultura trabalha pela lógica e pela racionalidade (HANDY, 1987). Pode-se dizer que o estilo Apolo é considerado excelente quando se tem certeza de que o amanhã será como ontem, pois estabilidade e previsibilidade são condições assumidas e incentivadas por essa cultura (SOUZA, 2007).

A cultura Apolo, possui como símbolo um templo grego, extraíndo sua força e beleza dos pilares, representando as funções e divisões numa organização de função. Os pilares juntam-se administrativamente apenas no topo, no frontão, onde os cabeças das funções e divisões se reúnem para formar o conselho, o comitê administrativo ou presidência (HANDY, 1987). Tanure (2005) apud Souza (2007) descreve que, nesta cultura, o objetivo é a estabilidade obtida da repetição, da padronização, das normas e procedimentos, da obediência, do formalismo, do detalhismo/previsibilidade e da monotonia.

Como já descrito, nessa cultura, o papel, ou descrição do trabalho, frequentemente tem mais importância do que o indivíduo que o desempenha. Na cultura papel, os indivíduos são parte da máquina e tanto a função quanto o conjunto de deveres são fixados. Não se exige desempenho acima e além da descrição do papel, e tal desempenho pode, de fato, ser ocasionalmente destrutivo (HANDY, 1987).

As culturas de Apolo são avessas a mudanças e geralmente respondem aos ambientes mutantes ignorando-os, primeiramente, e depois fazendo mais daquilo que já

fazem, pois aqui as soluções normalmente são estilizadas (SOUZA, 2007), tornando-as lentas em perceberem a necessidade de mudanças e lentas em efetuar-las, mesmo se a necessidade para tanto for percebida (HANDY, 1987).

Na cultura Apolo a finalidade da ação de coordenar é inspecionar, assegurando que as regras e os procedimentos sejam cumpridos. São culturas apropriadas, em que a economia de escala e a perícia técnica são mais importantes que a flexibilidade e a inovação (NAVES; COLETA, 2003).

Cultura da Tarefa

Essa cultura faz uma abordagem bastante diferente da administração, que é vista como estando basicamente relacionada com a contínua e bem-sucedida solução de problemas. Primeiramente define-se o problema; depois, alocam-se os recursos apropriados para a sua solução, dão-se ao grupo responsável os insumos necessários para se ir em frente e espera-se a solução (HANDY, 1987). Ainda segundo Handy, (1987) essa cultura reconhece apenas a habilidade como a base do poder ou influência, valorizando-se a juventude e a criatividade.

Tendo como símbolo uma rede, a cultura da tarefa obtém recursos de várias partes do sistema organizacional, para centrá-los num problema particular. O poder repousa em toda a rede, não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como em organizações de Zeus. Trata-se de uma rede de unidades de comando estreitamente ligadas, sendo cada unidade amplamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro da estratégia geral (HANDY, 1987). Ferreira *et al.* (2004, pág. 5) complementam que “para este tipo de organização o importante é atuar na tarefa de solucionar os problemas, por isto mesmo a melhor forma de representá-lo é através de uma rede onde não existe poder centralizador, o que existem é um aglomerado de forças-tarefa na busca de soluções aos problemas da organização”.

Seu deus é uma jovem mulher, Atenas, a deusa guerreira, patronesse de Odisseu, aquele astuto solucionador de problemas, dos artesões e pioneiros (HANDY, 1987). A cultura é marcada pela liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em grupo (NAVES; COLETA, 2003). Também é caracterizada por ser onde floresce a juventude e onde a criatividade está acima

de tudo, e, ambas, associadas a Atenas, ajustam-se muito bem à cultura de tarefa (HANDY, 1987).

As culturas das tarefas são consideradas uma cultura cara, pois é composta de especialistas que exigem o salário do mercado. Florescem em tempos de expansão, onde nem sempre os problemas são resolvidos de primeiro, sendo necessário experimentar e muitas vezes os erros são inevitáveis (SOUZA, 2007).

Pode-se dizer que a cultura de tarefa é flexível e adaptável. Grupos, equipes de projetos ou forças-tarefas são formados com um objetivo específico, e podem ser reformados, abandonados, ou continuar. Nesta cultura os indivíduos encontram um alto índice de controle idealmente, todos os poderes necessários para tomada de decisões de seu trabalho, julgamento segundo resultados, facilidade de relacionamentos de trabalho no grupo, com respeito mútuo baseado mais na capacidade do que na idade ou no status (HANDY, 1978). “Os indivíduos são pensados como humanos de recursos, em vez de recursos humanos, sendo vistos como pessoas responsáveis pelos seus destinos finais” (NAVES; COLETA, 2003, pág. 209).

O controle nas organizações com culturas de tarefas é mais difícil, sendo mantidos essencialmente pela alta gerência, por meio da alocação de projeto, pessoas e recursos (HANDY, 1978). No entanto, é uma cultura boa de trabalhar, caso as pessoas conheçam bem o próprio trabalho, por ser uma cultura de grupo com o mesmo propósito comum (a solução de um problema), existindo uma sensação de entusiasmo e de comprometimento mútuo, com poucos conflitos de trabalho que emaranham as duas primeiras culturas já mencionadas, do poder e dos papéis (HANDY, 1987).

Cultura da Pessoa

“Dionísio, deus do vinho e da música, preside esta cultura, porque ele, e nenhum outro, representa a ideologia existencial entre os deuses” (HANDY, 1987, pág. 29). Na cultura da pessoa, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o objetivo dele, se apoiando em fortes bases individualistas, e a estrutura empresarial e os procedimentos apenas existem para servir às pessoas, ou seja, o individualismo impera sobre o coletivismo (SOUZA, 2007).

São organizações bastante diferentes dos demais modelos apresentados, pois nelas, não é o indivíduo quem serve a organização, mas sim a organização quem serve o indivíduo (FERREIRA et al., 2004). É um tipo de cultura mais comum nas áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ou mesmo nas agências de propaganda, possuindo ainda como características, certa anarquia e desobediência a regras, inversão de relação com a empresa e altíssimo desempenho individual (SOUZA, 2007).

Pelas características apresentadas, não são muitas organizações que podem existir com esse tipo de cultura, dado que as organizações tendem a ter objetivos acima e além dos objetivos coletivos dos que as formam. Além disso, mecanismos de controle ou mesmo hierarquias de administração são impossíveis nessas culturas, a não ser por consentimento mútuo (HANDY, 1978). No entanto, embora seja raro encontrar uma organização em que predomine a cultura baseada na pessoa, frequentemente serão encontrados indivíduos cuja preferência pessoal recaia sobre esse tipo de cultura, mas que se acham operando numa organização mais típica (HANDY, 1987). “A cultura existencial (pessoa) é, portanto, excelente onde o talento ou habilidade do indivíduo é o recurso crucial da organização” (HANDY, 1987, pág. 30).

Exemplos claros de organizações que representam Dionísio são os escritórios de advocacia, onde cada advogado com suas especialidades usam um mesmo ambiente para desempenhar sua profissão. A profissão vem em primeiro lugar, depois a organização. Este exemplo pode ser estendido aos administradores, contadores, médicos, dentistas, dentre outros (FERREIRA et al., 2004).

As redes de empresas (japonesas, coreanas e chinesas)

O ambiente de negócios se modifica continuamente, de modo que a incerteza e a turbulência o caracterizam cada vez mais. A base dessas mudanças deriva da globalização, das mudanças tecnológicas, do crescimento do individualismo e das mudanças consequentes da demanda, juntamente com outros fatores. A empresa hierárquica integrada verticalmente, por exemplo, mostrou-se válida em condições de produção em massa e na existência de mercados oligopolistas, tendo caracterizado por vários anos o modo de produção e gestão fordista. Contudo, perante as drásticas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais ocorridas, ela se tornou ineficiente. A extrema rigidez que a caracteriza não é adequada em condições de incerteza e altas variações,

típicas do ambiente atual de negócios. Nessas condições, novas formas organizacionais começam a proliferarem várias indústrias, e as redes são o elemento fundamental que as caracteriza (PECI, 1999). Assim, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e a introdução de novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global, denominada “a empresa em rede” (CASTELLS, 2002).

Conceitua-se rede como um conjunto de laços interconectados que formam uma rede social que articula diversas unidades através de ligações e trocas de elementos entre si, garantindo assim, através da reciprocidade, o fortalecimento da rede. Essa nova gestão organizacional em redes se caracteriza por sistemas sociais que interagem de maneira contributiva para com seus membros, o que torna possível a transferência de conhecimento, a elevação do nível de confiança e assim permite que os atores sociais trabalhem de forma eficaz na obtenção dos seus objetivos (SOUZA *et al.*, 2013). Neste sentido, considerando que nas empresas em rede os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam a estrutura dos meios, Castells (2002, pág. 232) apresenta sua definição de empresa em rede como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”.

Formas de organização econômica não se desenvolvem em um vácuo social, pois estão enraizadas em culturas e instituições, e, cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais. Quanto mais historicamente distinta é uma sociedade, mais ela se desenvolve de forma independente das outras e mais particulares são suas formas organizacionais. No entanto, quando a tecnologia amplia o escopo da atividade econômica e quando os sistemas empresariais interagem em escala global, isto é, com a globalização, as formas organizacionais se propagam, fazem empréstimos mútuos e criam uma mistura correspondente a padrões de produção e concorrência muito comuns, adaptando-se concomitantemente aos ambientes sociais específicos em que atuam (CASTELLS, 2002).

De acordo com Castells (2002), estudos realizados sobre teoria organizacional, apontam as diferenças fundamentais na organização e no comportamento de empresas em contextos muito diferentes do padrão anglo-saxônico tradicional. Tais estudos enfocaram principalmente as economias do Leste Asiático, que segundo o autor, são importantes para a teoria geral da organização por dois motivos: primeiro, demonstra-se que os

modelos de organização empresarial nas sociedades do Leste Asiático são produzidos pela interação da cultura, história e instituições; e, segundo, a tendência fundamental comum dos sistemas empresariais do Leste Asiático é basear-se em redes, embora em distintas formas de redes.

Sabendo que a organização econômica se baseia na cultura, história e nas instituições, e que a rede organizada de empresas independentes é a forma predominante de atividade econômica nas economias de mercado do Leste Asiático, Castells (2002) define três tipos básicos distintos de redes, cada um caracterizando as empresas japonesas, cuja lógica é comunitária, coreanas, cuja lógica é patrimonial, e chinesas, cuja lógica é patrilinear (TAKAHASHI; CASTOR, 2000).

No país japonês os grupos empresariais são organizados em redes de empresa que são donas umas das outras e cujas empresas principais são dirigidas por administradores através de dois subtipos de redes, as chamadas redes horizontais e as redes verticais. Redes horizontais são aquelas baseadas em conexões de mercados entre grandes empresas, alcançando vários setores econômicos. Redes verticais são aquelas construídas ao redor de uma grande empresa industrial especializada, incluindo centenas e até milhares de fornecedores e suas subsidiárias conexas (CASTELLS, 2002).

Tais grupos empresariais estáveis praticamente dominam o cerne da economia japonesa, estabelecendo uma densa rede de obrigações mútuas, interdependência financeira, acordo de mercado, transferência de pessoal e informações compartilhadas. Tem como característica do sistema uma companhia trading para cada rede, que atua como intermediária geral entre fornecedores e consumidores e regula os insumos e a produção. Funciona ainda como uma unidade flexível no mercado competitivo, alocando recursos para cada membro da rede, conforme julgar adequado, o que deixa a rede ainda mais fechada para penetração de qualquer empresa externa ao grupo nos mercados. Esse tipo de organização econômica específica explica os problemas enfrentados por empresas estrangeiras para entrar no mercado japonês, uma vez que todas as operações devem ser estabelecidas de forma nova e diferente, além dos fornecedores recusarem-se a atender novos clientes, a menos que sua empresa matriz concorde com o negócio (CASTELLS, 2002).

Tais práticas, bem como a organização do trabalho refletem essa estrutura hierárquica baseada em rede. As empresas chegam a oferecer emprego vitalício a seus trabalhadores, sistemas de recompensa com base no tempo de serviço e cooperação com sindicatos. Trabalho em equipe além de autonomia no desempenho da tarefa são a regra e o grande diferencial, confiando no compromisso dos colaboradores diante da prosperidade de sua empresa (CASTELLS, 2002).

As redes de empresa coreanas são muito mais hierárquicas, sendo que todas as empresas da rede são controladas por uma holding central, possuída por uma pessoa e sua família. A holding central é financiada por bancos do governo e companhias trading sob controle governamental. A família fundadora mantém controle rígido, indicando membros familiares e amigos íntimos para os altos cargos administrativos de toda a rede. Sua composição geralmente ocorre com uma empresa grande e funciona sob a iniciativa coordenada da alta administração centralizada da rede, e muitas vezes reproduzindo o estilo militar adquirido por influência de seus financiadores (CASTELLS, 2002).

As políticas e práticas de trabalho se encaixam em um modelo autoritário. As mulheres desempenham um papel bem mais reduzido, uma vez que o patriarcalismo é até mais intenso na Coreia que no Japão, e os homens relutam em permitir que as mulheres trabalhem em outro ambiente que não seja dentro de casa. Em contrapartida, os trabalhadores efetivos não recebem de suas empresas o mesmo tipo de compromisso com emprego de longo prazo e condições de trabalho como na rede japonesa. Nem se espera que eles se comprometam a tomar iniciativas, espera-se, tão somente, principalmente, que cumpram as ordens recebidas (CASTELLS, 2002).

Contudo, embora a desconfiança dos trabalhadores seja a regra, a confiança é uma característica fundamental entre os diferentes níveis de gerência nas redes coreanas, a ponto de essa confiança estar enraizada principalmente em relações de parentesco. Mais os interesses da rede são mais importantes, mesmo em relação à família. Se houver alguma discordância entre as duas, o governo garante que os interesses da rede prevaleçam aos dos indivíduos ou familiares (CASTELLS, 2002).

A organização empresarial chinesa baseia-se principalmente em empresas familiares e em redes de empresas de diversos setores, normalmente controladas por uma família. Neste sentido, o principal componente da organização empresarial chinesa é

traduzido na família, sendo que as empresas pertencem a famílias, e o valor predominante diz respeito à família, não à empresa. Quando a empresa cresce, a família progride, e as consequentes riquezas geradas são divididas entre os membros da família, e investidas em outros negócios, normalmente não relacionados à atividade da empresa original de modo intrageracional. Caso isso não ocorra, durante a vida do fundador da empresa, ocorrerá após sua morte, porque, o sistema familiar chinês baseia-se na descendência paterna e na herança igual para os filhos do sexo masculino, e, portanto, cada filho receberá sua parte dos bens da família para iniciar um negócio próprio. As empresas familiares estão ligadas por acordos de subcontratação, intercâmbio de investimentos e participação em ações. E apesar de frequentes rivalidades dentro das famílias, a confiança pessoal é a base dos negócios, independentemente das normas contratuais/legais. Os negócios das empresas são especializados, e os investimentos das famílias são diversificados. As conexões entre as empresas são altamente personalizadas, fluidas e mutáveis, em oposição aos padrões de compromissos de longo prazo das redes japonesas (CASTELLS, 2002).

A administração, nesse tipo de estrutura, é extremamente centralizada e autoritária, e não se espera lealdade dos trabalhadores, a gerência de nível médio, se não for membro da família, é apenas uma ligação, pois como o ideal de cada trabalhador é montar o seu próprio negócio, são considerados consequentemente suspeitos futuros concorrentes. No entanto, a extrema descentralização e flexibilidade desse sistema permite ajustes rápidos a novos produtos, novos processos e novos mercados (CASTELLS, 2002).

O ponto fraco dessas redes de empresas chinesas de pequena escala é sua incapacidade de realizar grandes transformações estratégicas que exijam, por exemplo, investimento em pesquisa e desenvolvimento, conhecimento dos mercados internacionais, modernização tecnológica em larga escala ou produção no exterior (CASTELLS, 2002)

METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos. Segundo Vergara (2004) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno além de poder também estabelecer

correlações entre variáveis e definir natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Configura-se como intermediária entre a pesquisa exploratória e a explicativa, pois, não é tão preliminar como a primeira e nem tão profunda como a segunda, busca identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos, complementa Beuren (2012).

No tocante aos procedimentos o estudo contempla uma pesquisa bibliográfica. Gil (2002) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente através de livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem tarefas dessa natureza, há pesquisas exclusivamente elaboradas por meio de fontes bibliográficas. Conforme Beuren (2012), o material examinado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de pesquisa, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada, e, com base nisso é que se pode elaborar o trabalho desejado, seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes nova leitura.

No que concerne à abordagem, o estudo contempla uma pesquisa qualitativa, que conforme Richardson (1999) concebe análises profundas em relação ao fenômeno estudado. Esta abordagem destaca características que por vezes não são evidenciadas por meio de um estudo quantitativo, estendendo este último como, em algumas ocasiões, superficial em relação ao primeiro. A principal diferença entre uma abordagem à outra reside no fato de que a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema.

Para atendimento do objetivo da pesquisa, relacionar a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells, com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy, foram esboçadas três tabelas, uma para cada rede de empresa, sendo, japonesa, coreana e chinesa, com os quatro tipos de culturas personificadas por Zeus (poder), Apolo (papéis), Atena (tarefa) e Dionísio (pessoa).

Os quatro tipos de cultura empregados estão referenciados por 09 itens obtidos através do questionário elaborado pelo autor Charles Handy (1987), presente no livro Deuses da Administração, que já foi aplicado e validado em várias situações distintas, e

tem o objetivo de analisar a cultura organizacional de uma empresa. Tais itens são categorizados em Bom Gestor, Bom Colaborador, Prioridade do Colaborador, Mérito do Colaborador, Relação Empresa/Colaborador, Controle e Influência, Controle das Atividades, Atribuição das Tarefas, e, Quanto à Competição.

Sob cada item foi atribuído um valor para os quatro tipos de cultura, começando com a que melhor se ajusta sobre o referido componente, isto é, o valor “1” para a cultura mais significativa, “2” para a segunda cultura mais presente, “3” para a seguinte e “4” para a menos significativa e menos presente, sempre totalizando “10” através soma dos respectivos valores de cada item. Desse modo, totalizando os valores atribuídos para cada cultura, se chegará àquela mais predominante de cada rede de empresa, considerando que, quanto mais baixo o valor total para qualquer conjunto de cultura, mais predominante é esta cultura na rede de empresas do leste asiático estudado.

RESULTADOS

Os resultados foram encontrados a partir da vinculação das características de cada rede de empresas do leste asiático com os 09 itens expostos por Handy (1987) redimensionado em cada tipologia cultural.

Conforme ilustrado na Tabela 01, é percebido que a principal predominância cultural na rede de empresas japonesa foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas); em segundo a cultura de papéis (Apolo), em seguida a cultura da pessoa (Dionísio), e, por último a cultura de poder (Zeus).

Tabela1. Rede de empresas japonesas conforme as tipologias culturais de Handy

REDE DE EMPRESAS JAPONESAS					
REDE DE EMPRESA QUANTO:	ZEUS (PODER)	APOLO (PAPÉIS)	ATENAS (TAREFA)	DIONÍSIO (PESSOA)	TOTAL
Bom Gestor	4	3	1	2	10
Bom Colaborador	1	3	4	2	10
Prioridade do Colaborador	3	2	1	4	10
Mérito do Colaborador	4	1	2	3	10
Relação Empresa/Colaborador	4	1	2	3	10

Controle e Influência	4	3	1	2	10
Controle das Atividades	3	2	1	4	10
Atribuição das Tarefas	3	2	1	4	10
Quanto à Competição	4	3	1	2	10
TOTAL:	30	20	14	26	90

Fonte: Autoria própria (2022)

Conforme ilustrado na Tabela 02, é verificado que a principal predominância cultural na rede de empresas coreana foi o estilo de cultura de papéis (Apolo); em segundo a cultura de poder (Zeus), em seguida a cultura da tarefa (Atenas), e, por último a cultura de pessoa (Dionísio).

Tabela2. Rede de empresas coreanas conforme as tipologias culturais de Handy

REDE DE EMPRESAS COREANAS					
REDE DE EMPRESA QUANTO:	ZEUS (PODER)	APOLO (PAPÉIS)	ATENAS (TAREFA)	DIONÍSIO (PESSOA)	TOTAL
Bom Gestor	2	1	3	4	10
Bom Colaborador	2	1	4	3	10
Prioridade do Colaborador	1	3	2	4	10
Mérito do Colaborador	4	2	1	3	10
Relação Empresa/Colaborador	4	1	2	3	10
Controle e Influência	3	1	2	4	10
Controle das Atividades	2	1	3	4	10
Atribuição das Tarefas	1	2	3	4	10
Quanto à Competição	2	1	3	4	10
TOTAL:	21	13	23	33	90

Fonte: Autoria própria (2022)

Conforme ilustrado na Tabela 03, é acurado que a principal predominância cultural na rede de empresas chinesa foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas); em seguida pelas culturas de papéis (Apolo) e de poder (Zeus), empatadas, e, por último a cultura de pessoa (Dionísio).

Tabela3. Rede de empresas chinesas conforme as tipologias culturais de Handy

REDE DE EMPRESAS CHINESAS					
REDE DE EMPRESA QUANTO:	ZEUS (PODER)	APOLO (PAPÉIS)	ATENAS (TAREFA)	DIONÍSIO (PESSOA)	TOTAL
Bom Gestor	2	3	1	4	10
Bom Colaborador	4	3	2	1	10
Prioridade do Colaborador	1	3	2	4	10
Mérito do Colaborador	3	4	1	2	10
Relação Empresa/Colaborador	4	2	3	1	10
Controle e Influência	4	1	3	2	10
Controle das Atividades	1	2	3	4	10
Atribuição das Tarefas	1	3	2	4	10
Quanto à Competição	2	1	3	4	10
TOTAL:	22	22	20	26	90

Fonte: Autoria própria (2022)

Conforme pode-se observar, por meio das Tabelas 1, 2 e 3, a predominância cultural na rede de empresas japonesa foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas). Já para a rede de empresas coreana a predominância cultural ocorreu no estilo de cultura de papéis (Apolo). E para a rede de empresas chinesa a predominância cultural foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo relacionar a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells, com os tipos de cultura apresentados por Charles Handy. Para tanto atribuiu-se como objetivos específicos: i. descrever a tipologia das redes de empresas do Leste Asiático, evidenciada por Manuel Castells; ii. descrever os tipos de cultura apresentados por Charles Handy; iii. relacionar as tipologias de Manuel Castells com as de Charles Handy.

Foram inicialmente introduzidas, através do referencial teórico as principais características das redes de empresas do leste asiático, segundo Manuel Castells (2002),

delineadas em redes japonesas, coreanas e chinesas. Em seguida também foram expostas as principais referências e percepções sobre as tipologias de cultura organizacional de Charles Handy (1978; 1987), relacionando os modelos culturais, percebidos nas organizações, com deuses da Grécia.

Após análise teórica do tema proposto os resultados foram trabalhados a partir da vinculação das características de cada rede de empresas do leste asiático com os 09 itens expostos por Handy (1987) obtidos através do questionário elaborado pelo próprio autor, constante no livro *Deuses da Administração*, que já foi aplicado e validado em várias situações distintas, e tem o objetivo de analisar a cultura organizacional de uma empresa, que redimensiona a cada tipologia cultural.

Os resultados foram expostos em três tabelas, uma para cada rede de empresa, sendo, japonesa, coreana e chinesa, com os quatro tipos de culturas personificadas por Zeus (poder), Apolo (papéis), Atena (tarefa) e Dionísio (pessoa).

Concluiu-se que a principal predominância cultural na rede de empresas japonesa foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas), em segundo a cultura de papéis (Apolo), em seguida a cultura da pessoa (Dionísio), e, por último a cultura de poder (Zeus). Já para a rede de empresas coreana a principal predominância cultural ocorreu no estilo de cultura de papéis (Apolo), em segundo a cultura de poder (Zeus), em seguida a cultura da tarefa (Atenas), e, por último a cultura de pessoa (Dionísio). E para a rede de empresas chinesa a principal predominância cultural foi o estilo de cultura de tarefa (Atenas), em seguida pelas culturas de papéis (Apolo) e de poder (Zeus), empatadas, e, por último a cultura de pessoa (Dionísio).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2012

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FERREIRA, F. S. *et al.* *A organização e seus colaboradores: um embate cultural num estudo através dos “deuses da administração”*. In: I Congresso Virtual Brasileiro-Administração- CONVIBRA04. Ourinhos, SP: outubro de 2004.

FREITAS; M. E.. *Cultural Organizacional: grandes temas em debates*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, jul.-set. p. 73-82. 1991.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANDY, C. B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HANDY, C. B. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Vértice Books, 1987.
- NAVES, É. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2003.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. Revista de Administração Pública, v. 33, n. 6, p. 7 a 24, 1999.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, M. B. D. V. Análise da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.
- SOUZA, S. M. A. *et al.* Redes de Cooperação Interorganizacionais: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Algodão Colorido. In: ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2013. ANPAD - ANAIS, Bento Gonçalves/RS, 2013.
- TAKAHASHI, A. R. W.; CASTOR, B. V. J. Globalização: Produção de Conhecimento, Tecnologia de Informação e Competitividade Internacional - o Caso do Brasil. In: Anais do 24º ENANPAD, Florianópolis/SC, 2000.
- TANURE, B. Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.