

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Alessandra Campos Nepomuceno

**CULTURA ORGANIZACIONAL: O PERFIL DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Belo Horizonte  
2013

Alessandra Campos Nepomuceno

**CULTURA ORGANIZACIONAL: O PERFIL DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Betania Tanure.

Belo Horizonte

2013

# FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

N441c Nepomuceno, Alessandra Campos  
Cultura organizacional: o perfil de uma empresa brasileira / Alessandra Campos Nepomuceno. Belo Horizonte, 2013.  
112f.: il.

Orientadora: Betania Tanure  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Cultura organizacional. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.8

Programa de Pós-graduação em Administração

**Alessandra Campos Nepomuceno**

**Título da dissertação: CULTURA ORGANIZACIONAL: O PERFIL DE UMA  
EMPRESA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

---

*Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Betania Tanure (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

---

*Co-Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)*

---

*Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

---

*Prof<sup>a</sup>. Dra. Talita Ribeiro da Luz (Faculdade Novos Horizontes)*

**Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2013**

## AGRADECIMENTO

Agradeço e dedico este trabalho a meus amados pais Elizabeth Campos Nepomuceno e Carlos Alberto Nepomuceno, ao meu irmão Carlos Alberto Nepomuceno Jr. e minhas vovós Naná e Maria.

Em especial à Professora Betania Tanure, orientadora deste trabalho, agradeço a oportunidade de crescimento, superação e amadurecimento que me foi proporcionada.

À Ana Luiza Albuquerque Cruz, agradeço a dedicação e foco que manteve em me ajudar a escrever um bom trabalho.

Aos membros da banca Professora Liliane Guimarães e Professor Henrique Martins pelas preciosas contribuições.

Agradeço aos diretores da Empresa X que me cederam o espaço de sua organização para pesquisa. Ao RH que me apoiou em tudo o que precisei. Aos empregados e consultores esporádicos que anonimamente responderam o questionário.

Aos queridos colegas de RH: Adamir Assis, Cristiane Jesus, Eliane Melo, Flávia Calza, Jane Lara, Juliana Le Roy, Henrique Aleixo, Leandro Leite e Renata Ramos. Agradeço a enorme paciência que tiveram comigo ao longo dessa jornada. Sei que eu não deixei vocês em paz com minhas lamúrias e preocupações em conseguir alinhar trabalho, construção da casa e dissertação. A compreensão e escuta de vocês foi mais que um alívio para mim. Obrigada!

Em falar em construção, agradeço a todos os pedreiros que se comportaram e fizeram seu trabalho sem muita amolação, o que me proporcionou raros momentos de paz para escrever.

Agradeço também à Yara Simão, quem me fez, entre outras inúmeras coisas, entender que não existe beco sem saída, que não seja a gente que se tenha colocado nele.

À minha turma de amigos que estão sempre presentes em minha vida, tantos os Mineiros quanto os de Floripa. Inclui aí meu sogro, sogra e cunhada queridos! Valeu pelas mariscadas, taíñas assadas na brasa e ostra ao bafo. Hmmm...

Por fim, agradeço e dedico este trabalho à família que construí, Leonardo Ribeiro (minha maior inspiração), Arroz, Feijão e Salada, que estiveram sempre ao meu lado, me mimando, confortando e dando força. Amo vocês demais!

## RESUMO

O conceito cultura organizacional veio gradualmente escapando do *status* de modismo adquirido na década de 1980 e tornando-se uma preocupação básica no campo de estudo da administração, no mesmo nível de importância de aspectos como estrutura, estratégia e controle (Hofstede, 1991). Nesse contexto, é interessante para as organizações que se busque compreender as características das culturas que são formadas em seus interiores para, com isso, utilizar esse diagnóstico em prol do fortalecimento organizacional. Este trabalho investiga os aspectos culturais de uma empresa brasileira do setor de serviços, procurando traçar o perfil de sua cultura predominante, bem como verificar a existência de subculturas no ambiente intraorganizacional. Na revisão de literatura são apresentados aspectos sobre a complexidade do tema abordado através das múltiplas perspectivas que podem ser admitidas no estudo da Cultura Organizacional. Sendo neste trabalho adotada a perspectiva funcionalista que entende a cultura como uma variável da organização (Smircich, 1983). Na busca de compreensão e delineamento do entendimento sobre os conceitos, características e tipificações do tema, são apresentadas as abordagens de Hofstede (1994) e Schein (1988) e as tipologias culturais desenvolvidas pelos autores Charles Handy (1978), Deal e Kennedy (1982) e Goffee e Jones (1998), sendo esta última adotada como referência na pesquisa de mapeamento cultural realizada neste trabalho. Para isso, utilizou-se metodologia de pesquisa quantitativa, via aplicação de questionários padronizados e aplicados nos funcionários da empresa em questão. A análise dos dados obtidos foi efetuada por meio de aplicação do teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo a partir das variáveis: área de atuação, localidade de trabalho, tipo de negócio e faixa etária. Os resultados permitiram constatar a existência de subculturas, como também de uma cultura predominante e forte.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Mapeamento de cultura organizacional. Subculturas. Tipologia cultural.

## ABSTRACT

The concept of organizational culture gradually escaped from the status of being a fad acquired in the 1980s and became a fundamental concern in the field of administration studies, on the same level of importance as aspects such as structure, strategy and control (Hofstede, 1991). Within this context, it is interesting for organizations that aim to understand the cultural characteristics that are formed internally in order to use this diagnosis to support organizational strengthening. This thesis investigates the cultural aspects of a Brazilian company in the service sector and aims to trace the profile of its predominant culture and verify the existence of subcultures within the intra-organizational environment. Through a revision of literature, aspects about the complexity of the addressed theme are presented through the multiple perspectives that are accepted in the study of Organizational Culture. In this study the functionalist perspective that considers culture as a variable of the organization was adopted (Smircich, 1983). In the search for comprehension and delineation of the understanding of the concepts, characteristics and typifications of the theme, the approaches of Hofstede (1994) and Schein (1988) are presented together with the cultural typologies developed by the authors; Charles Handy (1978), Deal and Kennedy (1982) and Goffee and Jones (1998), the last of which was adopted as a reference in the research related to cultural mapping carried out in this work. The methodology applied in this research was quantitative, via application of standardized questionnaires presented to the employees of the company in question. The analysis of the data obtained was conducted by means of applying the chi-squared test using Monte Carlo simulation based on the variables: type of work, location, type of business and age group. The results indicated the existence of subcultures in addition to the existence of a predominant and strong culture.

**Key words:** Organizational culture. Mapping of organizational culture. Subcultures. Cultural Typology.

## LISTA DE SIGLAS

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| IBM | <i>International Business Machines Corporation</i> |
| RH  | Recursos Humanos                                   |
| RS  | Responsabilidade Social                            |
| SMS | Saúde, Meio Ambiente e Segurança Ocupacional       |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 - Interseção do estudo da cultura com a teoria das organizações.....                           | 23 |
| FIGURA 2 - “Diagrama da cebola”: manifestações da cultura em diferentes<br>camadas de profundidade..... | 29 |
| FIGURA 3 - Níveis da cultura, segundo Schein (1998, p. 9).....                                          | 34 |
| FIGURA 4 - Tipologia de Charles Handy (1978) .....                                                      | 37 |
| FIGURA 5 - Tipologia de Deal e Kennedy.....                                                             | 39 |
| FIGURA 6 - <i>Double S Cube</i> adaptado.....                                                           | 42 |
| FIGURA 7 - Esquema de cálculo questionário auxiliar.....                                                | 60 |
| FIGURA 8 – Variáveis definidas no estudo.....                                                           | 64 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1 - Evolução de respostas do questionário.....                                                       | 68 |
| GRÁFICO 2 - Quadrantes representando os indivíduos.....                                                      | 71 |
| GRÁFICO 3 - Quadrantes estratificados pela pontuação auxiliar.....                                           | 72 |
| GRÁFICO 4 - Gráfico do cubo representando os indivíduos.....                                                 | 73 |
| GRÁFICO 5 - Gráfico de barras para os quadrantes estratificados por idade.....                               | 74 |
| GRÁFICO 6 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados<br>por idade.....              | 75 |
| GRÁFICO 7 - Gráfico de barras para o cubo estratificado por idade.....                                       | 77 |
| GRÁFICO 8 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por<br>idade.....                     | 77 |
| GRÁFICO 9 - Gráfico de barras para os quadrantes estratificados por áreas de<br>atuação.....                 | 82 |
| GRÁFICO 10 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados<br>por área de atuação.....   | 83 |
| GRÁFICO 11 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por<br>área de atuação.....          | 85 |
| GRÁFICO 12 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados<br>por local de trabalho..... | 87 |
| GRÁFICO 13 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por<br>local de trabalho.....        | 89 |
| GRÁFICO 14 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados<br>por local de trabalho..... | 91 |
| GRÁFICO 15 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência.....                                     | 92 |
| GRÁFICO 16 - Gráfico de barras para o cubo estratificado por tipo de negócio.....                            | 94 |
| GRÁFICO 17 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por<br>tipo de negócio.....          | 94 |
| GRÁFICO 18 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência.....                                     | 95 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 - Características da cultura em rede.....     | 49 |
| QUADRO 2 - Características da cultura mercenária.....  | 52 |
| QUADRO 3 - Características da cultura fragmentada..... | 54 |
| QUADRO 4 - Características da cultura comunitária..... | 56 |
| QUADRO 5 - Variáveis da pesquisa.....                  | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1 - Frequência para os quadrantes.....                                                                                  | 71 |
| TABELA 2 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e pontuação auxiliar..... | 73 |
| TABELA 3 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e idade.....              | 74 |
| TABELA 4 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e idade.....                     | 78 |
| TABELA 5 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e áreas de atuação.....   | 81 |
| TABELA 6 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e área de atuação.....           | 83 |
| TABELA 7 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e local de trabalho.....  | 87 |
| TABELA 8 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e local de trabalho.....         | 88 |
| TABELA 9 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e tipo de negócio.....    | 90 |
| TABELA 10 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e tipo de negócio.....          | 93 |

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                      | <b>15</b> |
| <b>1.1 Problema da pesquisa.....</b>                                           | <b>15</b> |
| <b>1.2 Objetivos .....</b>                                                     | <b>21</b> |
| <b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>                                               | <b>21</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                              | <b>22</b> |
| <b>2.1 Estudo da cultura organizacional: diferentes perspectivas .....</b>     | <b>22</b> |
| <b>2.2.1 A abordagem de Hofstede: programação mental .....</b>                 | <b>27</b> |
| <b>2.2.2 A abordagem de Edgar H. Schein: caráter onipresente.....</b>          | <b>32</b> |
| <b>2.2.3 A tipologia de Charles Handy.....</b>                                 | <b>36</b> |
| <b>2.2.4 A tipologia de Deal e Kennedy.....</b>                                | <b>38</b> |
| <b>2.2.5 A tipologia de Goffee e Jones .....</b>                               | <b>41</b> |
| <b>2.2.5.1 Sociabilidade e solidariedade .....</b>                             | <b>44</b> |
| <b>2.2.5.1.1 Entre amigos: organização em rede.....</b>                        | <b>47</b> |
| <b>2.2.5.1.2 Trabalhar aos domingos: organização mercenária .....</b>          | <b>49</b> |
| <b>2.2.5.1.3 Todos juntos e sozinhos: organização fragmentada .....</b>        | <b>52</b> |
| <b>2.2.5.1.4 Nós somos uma família: organização comunitária.....</b>           | <b>54</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                     | <b>57</b> |
| <b>3.1 Caracterização do método de pesquisa.....</b>                           | <b>57</b> |
| <b>3.2 Mapeando a cultura organizacional: tipologia de Goffee e Jones.....</b> | <b>58</b> |
| <b>3.3 Caracterização da amostra .....</b>                                     | <b>62</b> |
| <b>3.4 Coleta de dados .....</b>                                               | <b>66</b> |
| <b>3.5 Tratamento e análise dos dados.....</b>                                 | <b>68</b> |

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Padrão PUC Minas de Normalização de 2011.

|          |                                                                        |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS.....</b>                                                 | <b>70</b>  |
| 4.1      | Análise cultura geral.....                                             | 70         |
| 4.2      | Variável faixa etária .....                                            | 75         |
| 4.3      | Variável área de atuação.....                                          | 80         |
| 4.4      | Variável local de trabalho .....                                       | 85         |
| 4.5      | Variável tipo de negócio .....                                         | 89         |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES .....</b>                                                | <b>96</b>  |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                | <b>99</b>  |
|          | <b>APÊNDICE A – Questionário principal Goffee e Jones (1998) .....</b> | <b>104</b> |
|          | <b>APÊNDICE B - Questionário auxiliar cultura em rede.....</b>         | <b>105</b> |
|          | <b>APÊNDICE C - Questionário auxiliar cultura mercenária.....</b>      | <b>107</b> |
|          | <b>APÊNDICE D - Questionário auxiliar cultura fragmentada.....</b>     | <b>109</b> |
|          | <b>APÊNDICE E - Questionário auxiliar cultura comunitária.....</b>     | <b>110</b> |
|          | <b>APÊNDICE F - Carta convite.....</b>                                 | <b>111</b> |
|          | <b>APÊNDICE G - E-mail lembrete.....</b>                               | <b>112</b> |
|          | <b>APÊNDICE H – Agradecimento.....</b>                                 | <b>112</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema da pesquisa

Apesar de a temática cultura organizacional ter se tornado tema amplamente estudado e discutido pelos teóricos organizacionais a partir final de 1970, o interesse pelas questões simbólicas e intangíveis presentes no âmbito das organizações e que influenciariam a maneira de pensar, sentir e agir dos seus membros é mais antigo (Hofstede, 2003; Schein 1988).

Observa-se, nas décadas de 1920 a 1930, por meio do experimento de Hawthorne, o início do conceito de cultura organizacional como um sistema ideológico-simbólico influenciador do comportamento dos indivíduos inseridos em grupos de trabalho (Aktouf, 2001). Já na década de 1940, Schein (1988) refere que pesquisadores de Psicologia organizacional, interessados em desenvolvimento de treinamento para liderança, utilizavam o conceito de "ilha cultural" para indicar aos participantes as diferenças de contexto, valores e comportamentos entre um grupo e outro. Ainda segundo esse autor, nas décadas seguintes, 1950 e 1960, a Psicologia organizacional passou a dar mais ênfase em conceitos que lidavam com unidades maiores ou organizações inteiras em vez do enfoque nos grupos de trabalho, como era o costume da Psicologia industrial. Essa ênfase no todo trouxe mais necessidade de conceituar o sistema que poderia descrever o padrão de normas e atitudes que atravessam uma unidade social inteira (Schein, 1988).

Já na década de 1970, algumas publicações na área de estudos organizacionais começaram a utilizar o termo “cultura organizacional”. O livro “*Understanding organization*”, escrito por Charles Handy, em 1976, considerado a primeira obra a utilizar o termo cultura organizacional, e o artigo “*On studying organizational cultures*”, publicado em 1979, por Andrew Pettigrew, tornaram-se referências para o estudo da cultura nas organizações (Freitas, 2007).

Entretanto, foi a partir da década 1980 que autores como Pascale e Athos (1981), Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982) e Kanter (1983) inseriram o termo cultura organizacional como temática, acompanhado de abundante produção acadêmica. Um traço comum entre esses autores foi o tratamento teórico prático do assunto, citando exemplos de empresas bem-sucedidas, como IBM, McDonalds, Pepsi-

Cola, entre outras (Freitas, 2007). Isso coincidiu com a ênfase em tentar explicar por que as empresas norte-americanas não tinham desempenho tão bom quanto o das empresas em outras sociedades, de maneira especial as empresas japonesas. Analisando as diferenças entre essas empresas, foi possível observar que a cultura nacional não era suficiente para explicar essas diferenças e, portanto suas causas deveriam ser investigadas no ambiente intraorganizacional (Schein, 1988). Salienta-se que, em maior ou menor grau, todos esses trabalhos vinculariam a cultura ao sucesso organizacional, popularizando o conceito junto ao público corporativo (Bedani, 2008).

Tanure e Duarte (2006) reconhecem o impacto da cultura do país em algumas dimensões da organização. Todavia, ressaltam que em outras dimensões ocorre a universalização de traços culturais, principalmente aqueles relacionados às práticas, pois, segundo os autores, independentemente da localização de uma empresa, alguns desafios relacionados à gestão são comuns, fazendo com que as organizações adotem certo padrão na forma como se relacionam com o mercado e com seu ambiente interno. Essa universalização, de acordo com Motta e Caldas (1997), é causada pela globalização, que trouxe tendência de padronização em relação a algumas práticas, condutas e valores e, como consequência, uma convergência cultural. Entretanto, Motta e Caldas (1997, p. 18) ressaltam que a sociedade, “em maior ou menor medida, filtra e adiciona seu próprio tempero às ideias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões”. Desta forma, as práticas gerenciais universalistas apresentam, em algum grau, diferenciação moldada pela cultura nacional.

Da mesma forma que as práticas gerenciais são transformadas pela cultura nacional, o inverso também ocorre. Alvesson (1987) sugere que as práticas gerenciais universalistas podem influenciar na quebra de certos padrões culturais nacionais, como práticas religiosas, moral, ética, redução da significação dos papéis sexuais e padrões de autoridade. Essa quebra resulta em fragmentação e heterogeneidade dos padrões culturais, gerando conflitos na interação social. Assim, a cultura organizacional surge como resposta a esses conflitos, influenciando na criação de ideias comuns, formas de pensar, valores e comportamentos aceitáveis em um ambiente específico.

Na visão de Hofstede (1997), o ponto central da cultura organizacional está nas práticas compartilhadas pelos seus membros. Assim sendo, para Hofstede (1994), as culturas nacionais diferem principalmente no nível de seus valores básicos, enquanto que as culturas organizacionais diferem, de forma mais superficial, nos seus símbolos, heróis e rituais. Essas manifestações podem ser ilustradas como as camadas de uma cebola, cujos

símbolos representam a camada mais superficial; heróis e rituais, as camadas do meio; e os valores, a camada mais profunda e difícil de ser mudada. Schein (2004a) compartilha a ideia de que a cultura pode ser analisada em camadas. Para ele, o nível dessas camadas indica o quanto o fenômeno cultural pode ser visível ou sentido pelo observador, indo das manifestações mais tangíveis às mais inconscientes e intangíveis e sendo estas últimas a essência da organização.

Trompenaars e Turner (1993) igualmente defendem que a essência da cultura não é o que está visível na superfície, uma vez que o que é visível muitas vezes pode ser uma manifestação da cultura e não a cultura em si. E destacam, ainda, que a cultura organizacional não é formada apenas por tecnologias e mercados, mas pelas preferências culturais de líderes e empregados.

A cultura organizacional consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo” (Pettigrew, 1979, p. 574). Esse autor defende a possibilidade de fazer a gestão da cultura, utilizando para isso o sistema de significados compartilhados. Não obstante, Pettigrew (1979), assim como Hofstede (1997, 1994), Schein (2004b) e Trompenaars & Turner (1993), adverte para a dificuldade de acesso a determinadas camadas da cultura organizacional, sobretudo aquelas nas quais residem as manifestações inconscientes e intangíveis da cultura, tornando a gestão desses aspectos algo complexo.

Freitas (2007) observa que a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto. Portanto, seria comum encontrar a definição de cultura ancorada nas descrições dos valores, pressupostos, ritos, heróis, histórias, tabus e normas que são compartilhados pelos membros da organização. Entretanto, apesar da utilização comum desses elementos, o tema vem acompanhado de notória ambiguidade em suas perspectivas teóricas.

Uma das perspectivas sobre cultura organizacional, a funcionalista, parte do pressuposto de que as organizações são instrumentos sociológicos que produzem produtos, serviços e, como um coproduto, geram sua cultura. Desta forma, a cultura seria algo que a organização “tem” e esta se manifesta por suas próprias lendas, rituais, estilos de linguagem e cerimônias. Assim, algumas características do comportamento presentes no ambiente organizacional podem ser manipulados pelos gestores por meio dessa dimensão simbólica, com o objetivo de melhorar a performance, elevar ou dirimir a socialização dos

funcionários, aumentar os níveis de comprometimento e motivar, entre outros (Smircich, 1983).

Em contraponto à teoria funcionalista, a perspectiva fenomenológica enxerga a cultura organizacional como algo que a organização “é” e deve ser entendida como um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados gerado pela mente dos membros da organização. Nessa perspectiva, o fenômeno da organização é tratado como uma forma expressiva e subjetiva provinda da consciência humana (Smircich, 1983).

Neste sentido, os estudos culturais nas organizações vêm, atualmente, sendo conduzidos a partir da utilização de diferentes metodologias quantitativas e qualitativas, as quais determinam a adoção de diferentes estratégias de análise dos atributos culturais. Em sua maioria os estudos baseados na perspectiva funcionalista utilizam métodos quantitativos, buscando assim realizar generalizações e comparações entre os resultados. Já a perspectiva fenomenológica utiliza predominantemente a metodologia qualitativa, uma vez que esta perspectiva entende que a cultura é um fenômeno subjetivo e de difícil mensuração (Carrieri, 2002; Ferreira & Assmar, 2007).

A perspectiva abordada, nesta dissertação, é a funcionalista. Desta forma, assume-se que a cultura é uma variável interna da organização e desempenha papel normativo que mantém a estabilidade e a coesão do sistema social via comportamentos considerados adequados a cada contexto organizacional. É composta de elementos latentes (como valores compartilhados) e manifestos (normas e práticas) e, apesar de sua natureza privilegiar a estabilidade, pode se alterar ao longo do tempo com vistas à adaptabilidade e à sobrevivência do sistema organizacional (Bedani, 2008).

Os estudos e pesquisas da área de teoria das organizações estão repletos de menções à cultura organizacional. Isso se deve ao fato de a cultura estar ligada ao desempenho organizacional e influenciar efetivamente no rendimento do trabalho e na aceitação ou rejeição de iniciativas ligadas a mudanças nas organizações (Schein, 2004a). Para Goffee e Jones (1998), sem cultura uma empresa não tem valores, direção nem propósito, uma vez que é ela que possibilita a ação organizada.

Apesar do entendimento da importância da cultura organizacional, poucas são as organizações que buscam de fato diagnosticá-la. Muitos dirigentes compreendem apenas que suas organizações têm um “jeito” próprio de fazer as coisas. Mas isso é muito impreciso e constitui-se em uma maneira vaga de entender algo que afeta o trabalho e a vida das pessoas (Goffee & Jones, 1998). Essa forma simplificada de lidar com a cultura

organizacional faz com que muitos enganos sejam cometidos nas tentativas de realizar a sua gestão (Goffee & Jones, 1998).

Em face do exposto, um dos desafios desse campo de conhecimento está relacionado ao mapeamento da cultura organizacional. Assim, o presente estudo busca responder às seguintes questões: considerando a tipologia desenvolvida por Goffee e Jones (1996, 1998), qual a cultura organizacional da empresa pesquisada? A empresa estudada possui uma cultura única ou podem ser identificadas subculturas em seu espaço organizacional?

Para Vijay Sathe (1985), diagnosticar cultura é uma tarefa complexa e dois aspectos são fundamentais na investigação e mapeamento desse fenômeno, sendo eles o conteúdo e a força da cultura. O conteúdo está relacionado aos pressupostos dos indivíduos que integram a cultura, já a força influencia a intensidade do comportamento dos indivíduos e dos grupos, sendo que, quanto mais os pressupostos são compartilhados, claros e importantes para os indivíduos, mais forte será a cultura.

Goffee e Jones (1998) chamam a atenção para o fato de existirem aspectos na própria organização que estimulam a criação de subculturas; a liderança, o tipo do negócio e até mesmo a profissão dos indivíduos induzem na formação de subgrupos ou subunidades com culturas organizacionais distintas. Hilal (2002) salienta a necessidade de pesquisas nas organizações que levem em conta diferentes grupos de ideologias, de formas culturais e de comportamentos que identifiquem grupos de pessoas nas organizações.

Em organizações com subculturas coexistentes, a capacidade de interação em ambientes de diferenças multiculturais torna-se um ativo importante para a organização (Goffee e Jones, 1998). Os autores ressaltam, ainda, que, uma vez que a cultura está sempre em estado de transformação e o ambiente de negócios cercado por fusões e aquisições e demais contextos que potencializam a transformação do ambiente competitivo, são poucas as organizações que conseguem manter uma cultura única. Assim, a demanda por conhecer os processos de criação, identificação e comunicação da cultura são fundamentais para angariar melhores resultados na gestão das organizações.

Apesar de estudos e pesquisas sugerirem a possibilidade de diagnóstico cultural, Schein (1996) alerta que a cultura de uma organização é a parte mais profunda e frequentemente inconsciente de um grupo, caracterizando-se, então, como algo menos tangível e visível. Logo, encontrar a essência de determinada cultura é tarefa complexa. De acordo com Schein, a tarefa de descrever a cultura utilizando como base os

comportamentos observáveis, normas, filosofia e diretrizes formais apresenta apenas as manifestações da cultura, e não sua essência.

Ainda conforme Schein (1984), os pesquisadores precisam ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente: em parte porque raramente se sabe pelo que está procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir, como também serem muitas vezes invisíveis para estranhos.

Não obstante as dificuldades de diagnóstico cultural, este trabalho se justifica, pois a tarefa de diagnosticar se faz necessária para construir um alinhamento entre objetivos e características do negócio com a cultura vigente (Goffee & Jones, 1998). Somente através das lentes da cultura é que a dinâmica de certos fenômenos organizacionais pode ser abordada (Schein, 2001). Contudo, é importante ressaltar que não existe uma única tipologia de cultura certa para as organizações, ainda que estas possam gerir suas culturas com o objetivo de alinhá-las ao negócio (Goffee & Jones, 1998).

Apesar das divergências teóricas e da complexidade que aceiram em torno dos aspectos relacionados a diagnóstico de cultura organizacional, Schein (1992) resalta que o tema é relevante para o estudo das organizações, uma vez que ajuda na compreensão dos aspectos organizacionais relacionados ao comportamento humano, criação de valor e significado no ambiente organizacional.

Segundo Hofstede (1991), o conceito cultura organizacional veio gradualmente escapando do *status* de modismo adquirido na década de 1980 e tornando-se uma preocupação básica no campo de estudo da administração, no mesmo nível de importância de aspectos como estrutura, estratégia e controle. Nesse contexto, é interessante para as organizações que se busque compreender as características das culturas que são formadas em seus interiores para, com isso, utilizar esse diagnóstico em prol do fortalecimento organizacional.

Na seção 1.2 apresenta-se o objetivo geral e específico do estudo. Na sequência, são discutidas no referencial bibliográfico algumas perspectivas, abordagens e tipologias do estudo sobre cultura organizacional. Os capítulos quatro e cinco demonstram os procedimentos metodológicos aplicados para atingir os objetivos da dissertação e a análise dos resultados encontrados. Por fim, no capítulo de conclusão serão apresentados os achados do estudo bem como as recomendações, sugestões para investigações futuras e limitações de pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desta dissertação é mapear a cultura organizacional de uma empresa brasileira do setor de serviços utilizando a tipologia desenvolvida por Goffee e Jones (1998), evidenciando, assim, as principais dimensões da cultura organizacional e verificando a possibilidade da existência de subculturas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, o presente estudo pretende:

- Posicionar os indivíduos da organização pesquisada em relação aos eixos sociabilidade e racionalidade de acordo com o modelo de Goffee e Jones (1998).
- Verificar a existência de subculturas por meio da análise das similaridades surgidas a partir das variáveis: área de atuação, localidade de trabalho, tipo de negócio e faixa etária.
- Verificar a existência de subculturas por meio da análise das diferenças das culturas surgidas a partir das variáveis: área de atuação, localidade de trabalho, tipo de negócio e faixa etária.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

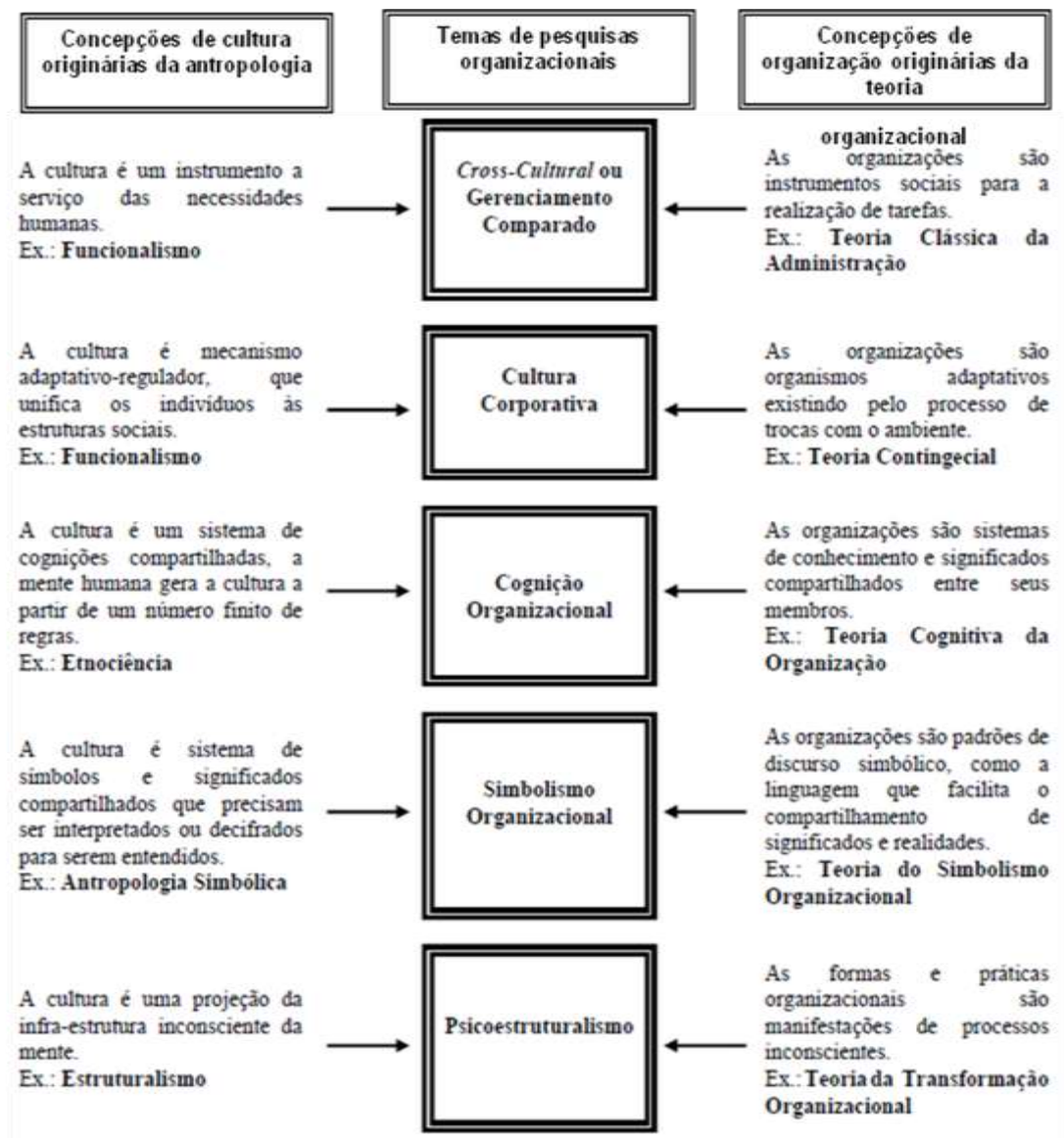
### **2.1 Estudo da cultura organizacional: diferentes perspectivas**

O tema cultura organizacional atrai a atenção de muitos pesquisadores, as motivações de pesquisa são diversas, podendo ser visto tanto pela sua complexidade sociológica que se traduz pela interação humana nas organizações como pela perspectiva econômica, buscando as inter-relações entre aspectos da cultura organizacional com o desempenho nos negócios.

Carrieri (2002) opina que o tema é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida em que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo também ser estudada como uma metáfora da própria organização ou da realidade social em que as organizações estão inseridas, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como “uma só, consensual ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico” (Carrieri, 2002, p. 14). É profundo, pois não é possível dominar a cultura nas organizações como um objeto de análise, e sim interpretá-lo. Ao pesquisador cabe escolher um foco ou agregar as várias formas de se ver cultura nas organizações (Carrieri, 2002).

Um dos trabalhos que procuraram esquematizar os caminhos que vinham trilhando os estudos sobre cultura nas organizações foi o de Smircich (1983). Para essa autora é possível fazer uma distinção entre cinco principais tendências norteadoras do tema, sendo elas: gerenciamento comparado, cultura corporativa ou organizacional, cognição organizacional, simbolismo organizacional e psicoestruturalismo. Sua preocupação em esclarecer como a cultura é operacionalizada nos estudos organizacionais resulta, assim, em abordagens com variadas concepções sobre o tema, que resultam em diferentes questões de pesquisa e interesses teóricos, os quais podem ser vistos na Figura 1 (Bedani, 2008).

**Figura 1 - Interseção do estudo da cultura com a teoria das organizações**



Fonte: Smircich (1983, p. 342).

De acordo com Smircich (1983), a gerência comparada e a cultura organizacional (ou corporativa) estão dentro da perspectiva funcionalista. A abordagem da gerência comparada busca estabelecer padrões culturais gerais ou homogêneos e trabalha com a cultura como uma variável independente introduzida na organização. Assim, os estudos que exploram essa abordagem buscam identificar, precipuamente, as características das culturas nacionais e como esses elementos impactam na produtividade organizacional (Bedani, 2008). Já a cultura organizacional ou corporativa é usualmente definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e

ideais compartilhados entre os agentes organizacionais. Nessa perspectiva a cultura é estudada como uma variável interna que ajuda a evidenciar, compreender e controlar a criação de valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico e verificadas em seus mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, entre outras (Smircich, 1983).

Ambas as perspectivas assumem a cultura como uma variável e abordam as organizações como organismos inseridos em um ambiente que apresenta imperativos para determinado comportamento. Na visão da gerência comparada a cultura é parte desse ambiente e é vista como um fator determinante para o comportamento. Na cultura corporativa ou organizacional a cultura é vista como o resultado da interação humana. Essas duas perspectivas trazem em comum o interesse em melhorar a gestão organizacional via controle dos comportamentos de seus membros (Bedani, 2008).

Em relação à perspectiva de gerência comparada, Carrieri (2002, p. 4) relata que os trabalhos de Hofstede (1991), Trompenaars & Turner (1993) “podem ser vistos como exemplos significativos desta perspectiva”, no sentido de que tentam selecionar grupos de valores relevantes para a realidade dos negócios (internacionais) e posicionar os gerentes de diferentes culturas diante desses valores, construindo escalas e tipificações. Já os trabalhos de Schein (1985), um dos autores mais influentes de cultura organizacional ou corporativa, tratam a cultura como uma variável interna da organização. Schein se apoia em teorias psicológicas da configuração psicodinâmica dos líderes para descrever como as organizações começam a criar culturas a partir das ações dos fundadores, baseando-se no pressuposto de que cultura e liderança são duas faces da mesma moeda. Os estudos nessa perspectiva podem ser enquadrados na abordagem funcionalista (Alvesson, 1993).

A segunda tendência, de tradição fenomenológica, aborda a cultura como metáfora de raiz, ou seja, como “algo que a organização é”. Nesse sentido, as organizações são idealizadas como manifestações que expressam a consciência humana e, por essa razão, devem ser analisadas com base em seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que tornam possível a ação compartilhada.

Geertz (1989, p. 15) corrobora essa teoria ao defender “um conceito estruturalmente semiótico”, acreditando, como Marx Webber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu; assumindo a cultura como essas teias e sua análise, portanto, “não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura de significado”.

Seguindo a análise de Smircich (1983), a perspectiva fenomenológica compreende três abordagens: a cognitiva, a psicoestruturalista e a simbólica. Na perspectiva da cognição organizacional, relacionada aos princípios da etnociência, a cultura é entendida como um sistema de crenças e conhecimentos comuns que é gerado pela mente dos membros da organização (Carrieri, 2002). A cultura organizacional pode ser comparada a um “contrato-mestre”, que determina a autoimagem da organização e as regras que arranjam as crenças e as ações em harmonia com essa imagem (Smircich, 1983).

Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 3) argumentam que “a abordagem cognitiva compreende a cultura como um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e de modelos de avaliação aprendidos que norteiam o modo dos indivíduos agirem”, enfatizando em sua análise o nível de “internalização” das redes de significados compartilhados pelos membros da organização. Importante ressaltar que os pesquisadores cognitivistas nem sempre utilizam o termo cultura em seus estudos, pois entendem que a cultura seria análoga à própria organização (Bedani, 2008).

Segundo a perspectiva psicoestruturalista, a cultura é examinada como “expressão manifesta do inconsciente humano” (Carrieri, 2002). Portanto, o estudo da cultura consistiria basicamente em revelar as estruturas da mente dos membros da organização (Smircich, 1983). Essa concepção de cultura sugere que as práticas organizacionais poderiam ser compreendidas como projeções de processos inconscientes, cuja análise referencia o processo dinâmico de interação que ocorre entre tais procedimentos inconscientes e suas revelações (Bedani, 2008).

Por fim, a perspectiva simbólica estuda a cultura como um sistema de símbolos e significados. As organizações são consideradas padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos (Carrieri, 2002). Essa abordagem foca a maneira como os indivíduos interpretam as suas experiências e como estas se relacionam com as ações desses indivíduos (Smircich, 1983). O simbolismo organizacional foi influenciado principalmente pelas ideias de Geertz (1973, 1978) (Smircich, 1983).

Em síntese, Smircich (1983) propõe que os cinco temas de pesquisa podem ser agrupados nas duas grandes perspectivas teóricas, sendo gerência comparada e cultura corporativa, entendendo a cultura como algo que a organização “tem” e as demais abordagens de estudos e pesquisa entendendo a cultura como algo que a organização “é”. Alvesson e Berg (1992), no entanto, ponderam que essas perspectivas não são excludentes. Elas podem se sobrepor ou serem combinadas nos estudos organizacionais, pois

notadamente abordam os mesmos elementos de estudo do ambiente organizacional (valores, símbolos, ritos, lendas, normas, práticas, significados, atitudes, etc.). A diferença entre elas está na profundidade do grau de análise dispensado a cada elemento.

Assim, esses autores exemplificam que, enquanto a perspectiva funcionalista se propõe a uma análise generalizada e superficial que engloba todos os elementos culturais, tendo por objetivo traçar um diagnóstico organizacional abrangente, a abordagem da perspectiva fenomenológica desconsidera em suas análises os elementos tidos como mais superficiais da cultura, tais como as práticas e normas, focando sua atenção no processo de construção da realidade organizacional na perspectiva das percepções dos seus membros.

Assim como Smircich (1983), Martin (2004, p. 3) interessou-se pela variedade de perspectivas adotadas pelos pesquisadores de cultura organizacional. Para ela, a “gangorra entre credulidade e desilusão” surgida pelas contradições teóricas acerca do tema causou considerável desperdício de tempo e dinheiro. E adverte que os interessados em trabalhar a cultura nas organizações devem procurar por um entendimento prévio sobre o tema, uma vez que esse conhecimento permite a análise do que se tem “oferecido” pelos pesquisadores acadêmicos e consultores de empresas. Isso significa compreender no que esses agentes estão se concentrando e o que estão ignorando em seus constructos sobre cultura. Esse exercício é importante, uma vez que, sem a compreensão do “como” investigadores chegaram a conclusões, é impossível julgar se os resultados de determinado estudo são válidos e se eles possuem aplicações práticas em dado contexto cultural.

Apesar das contribuições da perspectiva fenomenológica, sobretudo no tocante à compreensão dos aspectos simbólicos das organizações, o presente estudo fundamentou-se em bases teóricas da perspectiva funcionalista, uma vez que se pretende realizar o mapeamento cultural de uma organização de maneira objetiva. Para isso, parte-se do pressuposto de que a cultura é uma variável da organização e, portanto, considerada um fenômeno mensurável e portador de estrutura concreta e bem definida, que pode ser compreendido a partir de termos semelhantes, apresentando, ainda, certos elementos universais que possibilitam generalizações (Rousseau, 1990; Trice & Beyer, 1993). Na próxima seção serão discutidos dois tipos de abordagens que explicam a cultura organizacional sob a ótica dessa perspectiva.

### **2.2.1 A abordagem de Hofstede: programação mental**

Hofstede (1991) define cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra. De acordo o autor, com essa acepção, podem-se definir alguns pontos sobre cultura: a) é um atributo coletivo, não individual; b) não diretamente visível, mas expresso sob forma de comportamentos; c) comum a algumas, mas não a todas as pessoas.

Cada indivíduo pertence simultaneamente a vários grupos ou categorias, transportando consigo padrões de pensamento, de sentimento e de ação potencial que são o resultado de um processo de aprendizagem contínuo (Hofstede, 2001). Grande parte dessas experiências é adquirida na infância, período de desenvolvimento em que se é mais suscetível à aprendizagem e à assimilação. Desta forma, cada indivíduo é portador de níveis de programação mental distintos, que correspondem aos níveis de cultura, tais como: nacional, étnico, religioso, linguístico, gênero, classe social, profissional, familiar, organizacional, entre outros (Hofstede, 1991, 2001).

Laraia (2001), citando Clifford Geertz, explica que, para entender a cultura como uma programação mental, esta deve ser considerada "não um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções para dirigir o comportamento" (Laraia, 2001, p. 62). Assim, todos os homens são "geneticamente capazes de receber um programa" (Laraia, 2001, p. 62) e esse programa é a cultura. Esta formulação permite afirmar que "um dos mais significativos fatos sobre nós pode ser a constatação de que todos nascem com um equipamento para viver mil vidas, mas terminamos no fim tendo vivido uma só!" (Laraia, 2001, p. 62). Em outras palavras, a criança está apta, ao nascer, a ser socializada em qualquer cultura existente. Essa amplitude de possibilidades, entretanto, será limitada pelo cenário real e específico onde de fato ela crescer.

Entre os vários termos existentes para descrever uma cultura, Hofstede (2001) propõe quatro que a definem de forma minuciosa: símbolos, heróis, rituais e valores. Esses aspectos podem ser visualizados como as camadas de uma cebola (Hofstede, 2001).

Hofstede (1994) realça que o que os indivíduos precisam aprender quando passam a fazer parte de uma organização está relacionado principalmente às práticas, pois os valores dos indivíduos foram desenvolvidos previamente na família e na escola. Assim, o ambiente de trabalho teria capacidade restrita em promover a mudança dos valores pessoais dos funcionários. Hofstede (1994) ressalta que, apesar da natureza mais superficial das

práticas, estas, uma vez radicadas, tornam a cultura organizacional resistente à mudança, dado seu poder de se transformar em hábitos coletivamente partilhados.

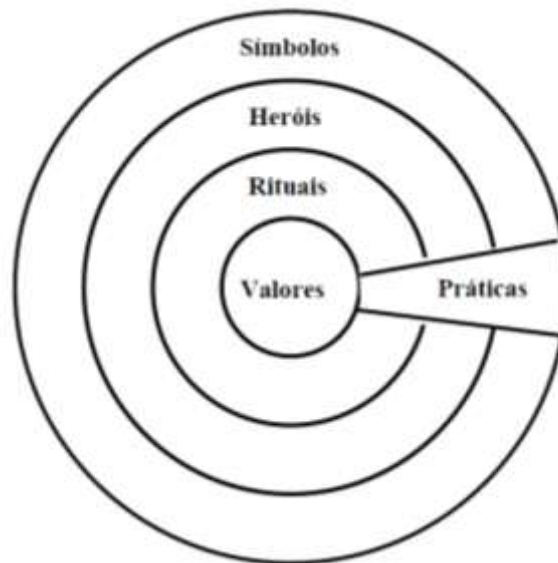
Os símbolos são representados por palavras, figuras, objetos ou gestos que transportam um significado particular. Novos símbolos aparecem a todo o momento e podem ser copiados de outros grupos, estando, então, posicionados na parte mais superficial da cultura. Já o segundo nível da camada, caracterizado pela figura dos heróis, é representado por pessoas, vivas ou não, reais ou não, que possuem os valores mais estimados de uma cultura específica, constituindo-se em um modelo a ser seguido. Ainda nas camadas do meio, os rituais são descritos como ações representadas pelas atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas considerados essenciais em determinada cultura. São atividades realizadas para seu próprio bem. Como exemplos de rituais que representam uma cultura, podem-se citar as formas de cumprimentar, mostrar respeito e cerimônias religiosas (Hofstede, 2001).

Na camada mais profunda têm-se os valores que, segundo Hofstede (2001), caracterizam-se por tendências que recaem sobre o indivíduo e trazem conceitos sobre aspectos como: bondade e maldade, beleza e feiura, racional e irracional. Esses conceitos se traduzem em sentimentos que são, muitas vezes, inconscientes e raramente discutíveis. Em síntese, valores descrevem o que o indivíduo sente que “deveria ser”, assim, não é fácil distingui-los e/ou falar sobre eles. Os valores constituem a parte invisível da cultura (Hofstede, 2001).

Hofstede (1994) explica, ainda, que no nível organizacional as diferenças culturais residem essencialmente nas práticas, enquanto no nível nacional as diferenças culturais são determinadas principalmente pelos valores. Portanto, a percepção compartilhada das práticas cotidianas, e não os valores, constitui o âmago da cultura organizacional.

Na Figura 2, símbolos, heróis e rituais foram agrupados pelo termo práticas, por serem visíveis ao observador externo. Entretanto, vale ressaltar que quanto ao seu significado cultural, esse aspecto é invisível e reside precisamente, e tão só, na forma como essas culturas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura (Hofstede, 2001).

**Figura 2 - “Diagrama da cebola”: manifestações da cultura em diferentes camadas de profundidade**



Fonte: Hofstede (2001, p. 9).

Interessado em desvendar as correlações entre as diferenças culturais existentes entre nações e adotando a metodologia quantitativa para análise de cultura organizacional, Hofstede (1984) dirigiu uma pesquisa, realizada entre os anos de 1967 e 1973, aplicada a funcionários da empresa *International Business Machines Corporation* (IBM) em 40 países. O objetivo da pesquisa foi identificar diferenças nos valores, de acordo com a nacionalidade dos empregados. Os resultados dos dados coletados indicaram diferenças significativas entre as unidades organizacionais em relação aos símbolos, heróis e rituais (práticas), mas somente diferenças modestas relacionadas aos valores nacionais (Hofstede, 2001). Esse estudo permitiu, também, observar que, entre empregados de diferentes países, a solução para problemas comuns diferia nas seguintes áreas: desigualdade social, incluindo relacionamento com autoridade; relacionamento entre o indivíduo e o grupo; conceito de masculinidade e feminilidade: implicações de ter nascido homem ou mulher; e, finalmente, a forma de lidar com a incerteza, que seria o controle da violência/agressão e expressão dos sentimentos (Hofstede, 2001).

Esses achados, segundo Hofstede (2001), correspondem às dimensões da cultura, que ele nomeou de: a) distância do poder; b) coletivismo *versus* individualismo; c) feminilidade *versus* masculinidade; d) evitar a incerteza. Juntas, essas características formam um modelo composto de quatro dimensões que demonstram as diferenças entre

nações. Posteriormente, Hofstede adicionou mais uma dimensão: e) orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo.

Para Motta e Caldas (1997, p. 27), “a descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho”. Os resultados encontrados por Hofstede (1984) demonstraram que, de forma geral, os indivíduos da organização podem ser situados ao longo das cinco dimensões básicas, encontradas por esse pesquisador.

Trompenaars e Turner (1993) reforçam o pensamento de que em diferentes culturas nacionais dominam distintos tipos de cultura corporativa, considerando que os empregados têm percepções compartilhadas e no que eles acreditam tem consequências reais para a cultura corporativa que desenvolvem. Tanure e Duarte (2006) concluem que a empresa é um espaço sociocultural no qual a cultura nacional seria um dos pilares da cultura organizacional.

Na mesma linha, Freitas (1997) defende que, nas organizações, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire mais relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados de outros países que frequentemente são implementados nas organizações. Freitas (1997, p. 39) acredita que, por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os da cultura local onde se pretende aplicá-los. “Como muitos deles pressupõem mudança significativa nas organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização.” Muitas dessas práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou não alcançar os resultados esperados. Isso ocorre por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura local.

Em outra pesquisa envolvendo 20 empresas de dois países do noroeste europeu, Hofstede (1991, 1994) chegou empiricamente a seis dimensões culturais bipolares e independentes, que descreveriam a grande variedade das práticas organizacionais, sendo elas: orientação para o processo *versus* orientação para o resultado, orientação para o trabalho *versus* orientação para o empregado, paroquial *versus* profissional, sistema aberto *versus* sistema fechado, controle rígido *versus* controle flexível e, por fim, normativo *versus* pragmático.

Hofstede (1994) alude que organizações com orientação para o processo são, geralmente, dominadas por rotinas técnicas ou burocráticas, ao passo que a organizações com orientação para o resultado foca a obtenção de resultados, sem muito apego à forma.

Essa dimensão está associada ao grau de homogeneidade cultural da unidade: em unidades orientadas para resultados, todos percebem as práticas organizacionais de maneira uniforme; nas unidades orientadas para processo, há grandes diferenças nas percepções acerca das práticas dentro de cada unidade. Para o autor, a homogeneidade de uma cultura é a medida de sua força, culturas fortes são mais orientadas para resultados do que as culturas fracas, e vice-versa.

Já quanto à dimensão orientação para o empregado *versus* orientação para o trabalho, Hofstede (1994) esclarece que culturas orientadas para o trabalho assumem a responsabilidade pelo desempenho dos seus empregados no trabalho, nada além disso; as culturas orientadas para o empregado assumem responsabilidades mais amplas pelo bem-estar dos seus membros. A orientação da organização nessa dimensão, aparentemente, é resultante de fatores históricos: a filosofia dos fundadores e a presença ou ausência deles na história recente.

Hofstede (1994) elucida as diferenças entre as dimensões profissional e paroquial, em que na dimensão profissional a ligação mais forte dos empregados está relacionada à sua profissão, e não à organização na qual trabalham. Já a dimensão paroquial representa o oposto: os empregados que se identificam em primeiro lugar com a empresa onde trabalham.

A quarta dimensão, sistema aberto *versus* sistema fechado, refere-se ao estilo de comunicação interna e externa adotado pela organização e à facilidade com que pessoas de fora e recém-chegados são aceitos pelos demais membros (Hofstede, 1994).

A dimensão, controle rígido *versus* controle flexível, lida com a pontualidade e grau de formalidade na organização (Hofstede, 1994). A sexta e última dimensão, normativo *versus* pragmático, caracteriza a forma (pragmática ou flexível) como a organização relaciona-se com o ambiente. Essa dimensão é indicativa da maneira como a organização lida, em particular, com os clientes (Hofstede, 1994).

Hofstede (2004) enfatiza que seus achados em relação ao tema cultura organizacional devem ser encarados como "estatisticamente" verdadeiros: são tendências comuns, mas os indivíduos podem diferir delas. Em cada país existe vasta gama de indivíduos e esse fato também devem ser levado em consideração. Não obstante, a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo diferente em muitos aspectos das culturas nacionais.

Na próxima seção será apresentada a cultura na abordagem de Edgar H. Schein que, assim como Hofstede, trabalha a cultura como uma variável da organização. Após essa

abordagem, serão discutidos alguns modelos de tipologia de cultura, incluindo-se o modelo de Goffee e Jones (1998), que é a base de pesquisa neste trabalho.

### ***2.2.2 A abordagem de Edgar H. Schein: caráter onipresente***

Tendo em mente a complexidade e diversidade verificadas nos estudos sobre cultura, Freitas (2007) cita Schein (1984) como o autor mais conceituado e referenciado em estudos sobre o tema. Segundo a autora, Schein “se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas” (Freitas, 2007, p. 13).

Para Schein (1988), a cultura é ambígua e cobre todas as áreas da vida de um grupo, portanto, criar uma tipologia seria perigoso, ao passo que esta poderia não abranger as variáveis corretas. A cultura de um grupo decorreria de um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Desta forma, a cultura possui caráter onipresente que envolve todas as dimensões da vida grupal, constituindo uma das forças mais poderosas e estáveis em atuação no contexto organizacional e é responsável tanto pela obtenção de consenso entre os indivíduos quanto pela capacidade de adaptação frente ao ambiente externo. Em consequência, está intimamente relacionada à própria sobrevivência das organizações. A cultura organizacional é um fator tão crítico para o sucesso das organizações, que Schein, (1983) defende que a única atividade realmente importante a cargo dos líderes é a criação e o gerenciamento da cultura. E que a liderança, ou o fundador da organização, é quem realmente forma o grupo e, por força de sua personalidade, molda a cultura desse grupo.

Tanure (2005) reforça a ideia de Schein (1983) sobre a importância da liderança na criação e manutenção do contexto cultural nas organizações. E acentua que a influência do líder na criação e manutenção da cultura é tão forte, que em momentos de necessidade de mudança cultural é corriqueiro que empresas de culturas fortes mudem o quadro da alta gerência como forma clara de demonstrar ruptura com os valores até então vigentes.

Apesar da grande relevância da figura dos líderes e fundadores presentes nos trabalhos de Schein (1983, 2001, 2004b), ele sugere que, apesar da cultura ser formada pelas definições dos líderes e fundadores, seu desenvolvimento se dá pelo envolvimento e

aprendizagem dos grupos e indivíduos. Isso porque, por definição, a cultura é propriedade de um grupo e ela só pode ser criada a partir de uma estabilidade que gera uma história compartilhada (Schein, 1988).

De acordo com Schein (2001), a aprendizagem compartilhada e acumulada de um grupo, considerando-se elementos comportamentais, cognitivos e emocionais do funcionamento psicológico dos membros, resulta no principal determinante do comportamento e das ações dos indivíduos que compõem uma organização. Schein (1988, 1990) propõe que a abordagem chave para compreender o conteúdo da cultura organizacional está em procurar exemplos de como a cultura lida com assuntos universais encontrados em todas as sociedades. Desta forma, sete dimensões são subjacentes à cultura organizacional (Schein, 2001):

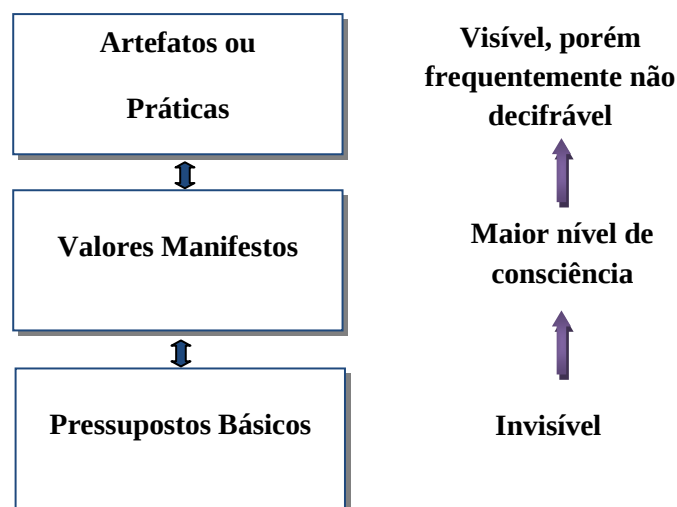
- a) O relacionamento da organização com o meio ambiente: A organização se percebe como dominante, submissa ou harmônica em relação ao meio ambiente?
- b) A natureza da atividade humana: A natureza do ser humano seria dominante, proativa, harmônica ou passiva?
- c) A natureza da realidade e da verdade: como a verdade é construída, via testes pragmáticos ou existe confiança na sabedoria construída?
- d) A natureza do tempo: qual é a orientação básica em termos de passado, presente e futuro? E qual dessas orientações é a mais utilizada na rotina do dia-a-dia?
- e) A natureza do caráter humano: o caráter do ser humano é boa, ruim ou neutra?
- f) A natureza das relações humanas: qual seria a maneira correta das pessoas se relacionarem? A vida é competitiva ou cooperativa, é melhor organizar a sociedade com base no individualismo ou coletivismo? Em um sistema de autoridade autocrática/ paternalista ou colegial/ participativa?
- g) Homogeneidade *versus* diversidade: um dado grupo funciona melhor ao se tornar homogêneo ou heterogêneo? Devem os indivíduos ser encorajados a inovar ou a aceitar?

Schein (2004b) argumenta que a compreensão da cultura é um fator crítico nas organizações, principalmente na ajuda do entendimento da dinâmica interna do ambiente organizacional. Somando-se o fato de um âmbito de organizações multinacionais e de globalização, a compreensão do impacto das interações culturais pode influenciar o sucesso e a sobrevivência organizacional.

Desta forma, Schein (1983, 2001, 2004b), assim como Hofstede (1991), defende como forma de análise da cultura uma abordagem que consiste no estudo e interpretação em diferentes camadas, o termo camada significa o nível que o fenômeno cultura pode ser visível ao observador. Para Schein (1983, 2001, 2004b), essas camadas, conforme se observa na Figura 3, vão do muito tangível e facilmente identificado ao intangível, que são as ações frequentemente inconscientes e profundas definidas como a essência da cultura.

Seguindo o conceito de análise da cultura por camadas na superfície, o primeiro nível é constituído pelos artefatos. Nesse nível, a cultura é o que você vê, sente e ouve enquanto se está em uma cultura que não a sua. Os artefatos incluem os produtos visíveis que o grupo produz, como a sua arquitetura e *layout* do ambiente, a maneira das pessoas se vestirem, sua linguagem, sua tecnologia, padrões de comportamentos visíveis, seus ritos e cerimônias, sua lista publicada de valores e documentos públicos (Schein, 1983, 2001, 2004b).

**Figura 3 - Níveis da cultura, segundo Schein (1988, p. 9)**



**Fonte: adaptado de Schein (1988, p. 9).**

Um dos aspectos mais importantes sobre essa camada é a sua característica de ser facilmente observada, entretanto, muito difícil de ser interpretada (Schein, 1983, 2001, 2004b). Schein (2004b) ressalta que se o observador passar longo tempo de convívio com o grupo observado, os significados dos artefatos visualizados irão gradualmente se apresentando. Contudo, se for necessário atingir um nível de compreensão dos artefatos mais rapidamente, os valores manifestos, normas e regras que ditam o dia-a-dia do trabalho deverão ser analisados.

Os valores manifestos representam os valores da empresa que são percebidos apenas após alguma tomada de decisão em grupo e conjuntamente a observação do resultado dessa ação. Para identificá-los é necessária uma pesquisa junto aos membros-chave da organização, bem como seus documentos que ofereçam pistas com descrição das estratégias, metas e filosofia do trabalho (Schein, 2004b).

Já os pressupostos básicos é o nível de análise mais profundo representado pelas certezas tácitas da organização. É a solução para um problema que funcionou repetidamente até que se tornou incontestável. O que antes era apenas uma hipótese torna-se realidade. Nesse nível, deve-se pensar na organização do ponto de vista histórico, descrevendo quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida (Schein, 2004b).

Para Schein (2004b), qualquer grupo pode ser analisado pelas três camadas – artefatos, valores manifestos e pressupostos básicos. A essência da cultura reside no padrão dos pressupostos básicos intrínsecos. A partir do momento em que esses padrões são decifrados, fica mais fácil compreender e lidar com as camadas mais superficiais, valores manifestos e artefatos, respectivamente.

É válido ressaltar que, apesar de tratar a cultura organizacional como uma variável, Schein (1988) não acredita que a cultura possa ser mensurada ou quantificada e defende que a aplicação de instrumentos de diagnóstico não é apropriado para tal. Para o autor, deve-se dar a cultura o que lhe é de direito. E isso quer dizer que o psicólogo organizacional deve agir como clínico, etnógrafo e historiador, ajudando a organização a decifrar sua própria cultura, já que isso é uma tarefa necessária e os dados revelados serão de grande valia para todos os estudiosos da cultura.

Por outro lado, diversos pesquisadores (Denison, 2001; Hofstede, 1984; Payne, 2001) afirmam que a cultura organizacional é um construto mensurável e justifica-se o desenvolvimento de metodologias destinadas especificamente para esse fim. Diante disso, algumas tipologias surgiram, possibilitando a construção de uma ponte entre teoria e observação empírica, permitindo que se façam generalizações sobre determinada classe de organizações, além de contribuir para explicar as diferenças existentes entre elas (Bedani, 2008).

Segundo Machado e Carvalho (2008), as tipologias culturais são estudos com o objetivo de projetar métodos de pesquisa que permitam a categorização de elementos culturais, gerando, assim, condições para uma análise interorganizacional, com comparações entre culturas empresariais, setores de atividades, regiões e até nações. A

seguir, algumas tipologias serão brevemente apresentadas e um enfoque mais expressivo será dado para a de Goffee e Jones, que constitui o modelo adotado por este trabalho.

Na tentativa de compreender melhor o conceito de cultura organizacional, várias tipologias foram desenvolvidas. As tipologias organizacionais fornecem categorias de classificação por meio das quais determinadas características da organização podem ser agrupadas de acordo com seus traços comuns. Assim, as tipologias culturais constituem um importante caminho para investigação, análise e mapeamento das culturas organizacionais (Freitas, 1991a).

Devido à tentativa de compreender a complexidade da cultura organizacional, algumas tipologias culturais acabam por se constituir em verdadeiros arcabouços teóricos metodológicos para o estudo da cultura. Estes vão além da sua função de tipificação, uma vez que essas tipologias culturais oferecem definições peculiares para a cultura organizacional, perspectivas diferenciadas para compreensão do fenômeno e também sinalizam sobre a metodologia de pesquisa ou até mesmo disponibilizando instrumentos específicos para investigação (Bedani, 2008). Esse foi o caso da tipologia construída por Hofstede, já detalhada nas seções anteriores. Assim, nesta seção, encerrando a revisão sobre cultura organizacional, apresentam-se três tipologias para o estudo da cultura organizacional, sendo eles os modelos de Charles Handy (1978) e Deal e Kennedy (1982) e Goffee e Jones (1998), este último caracteriza o modelo de tipologia adotada para mapeamento cultural desta dissertação.

### **2.2.3 A tipologia de Charles Handy**

Handy (1994) desenvolveu uma tipologia de cultura organizacional na qual analisa como os canais de poder determinam estruturas e sistemas na empresa. Conforme Silveira (1997, p. 4), Handy “amplia os critérios usados por outros autores em sua tipologia ao acrescentar, na base de seu modelo, o poder e a influência: o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem e como as coisas podem ser mudadas”. Handy (1994) acredita que a cultura organizacional está relacionada a diferentes suposições internas na empresa e isso resulta em diferenças relacionadas a: estruturas, estilos administrativos, procedimentos, normas, sistemas de recompensa, etc. Desta forma, o autor propõe quatro tipos de culturas que podem ser discernidas nas empresas: cultura do poder, cultura da tarefa, cultura de papéis, cultura de pessoas.

**Figura 4 – Tipos culturais segundo Charles Handy (1978)**



**Fonte: Adaptado de Charles Handy (1978).**

A cultura do poder é normalmente encontrada em empresas pequenas que possuem uma base de decisões centralizada em uma ou poucas pessoas. Nestes tipos de organizações a formalização é baixa, sendo algumas decisões tomadas com base política e não burocrática. Uma vez que a tomada de decisão é centralizada, é possível reagir e adaptar-se rapidamente às mudanças, pois estas dependem apenas da vontade de quem estiver com o poder.

A cultura de papéis baseia-se essencialmente nas tarefas a serem cumpridas, as organizações orientadas para esse tipo de cultura são baseadas em normas e procedimentos burocráticos e delegam autoridades seguindo uma estrutura altamente definida, formando “burocracias hierárquicas”, cujo poder deriva da posição do indivíduo e raramente de um poder especialista originado pelo conhecimento. O controle é feito por meio de procedimentos (que são altamente valorizados), descrições e definições estritas de funções de autoridade. Essas organizações possuem sistemas consistentes e são muito vezes previsíveis. Outra característica é o alto nível de impessoalidade, pois o papel que os indivíduos ocupam é preestabelecido e sem espaço para mudanças (Machado & Carvalho, 2008).

Em empresas com orientação para a cultura de tarefas o trabalho é realizado por equipes altamente especializadas e formada com o objetivo específico de resolver

problemas particulares. Essa cultura necessita de pessoas qualificadas e especializadas em sua área de atuação. Por trabalhar em funções especialistas, essas culturas, muitas vezes, criam linhas de estrutura hierárquica matricial, em que um centro corporativo cria novos produtos e serviços e realiza o desdobramento via hierarquia transversal (Handy, 1978).

A cultura de pessoa é centrada no indivíduo (Freitas, 1991b). Machado e Carvalho (2008) reportam que essas organizações adotam estruturas que facilitam a execução de objetivos partilhados por seus membros. Esse tipo de cultura aparece principalmente durante o crescimento de novas organizações ou novos negócios. O poder é compartilhado e as estruturas hierárquicas são quase inexistentes. Esse tipo de cultura raramente é encontrado, principalmente porque as organizações não são susceptíveis a se concentrarem nos objetivos individuais em detrimento dos da organização.

Handy (1978, 1994) afirma que, apesar de existir um tipo dominante de cultura nas organizações, os quatro diferentes tipos culturais propostos por ele não são mutuamente excludentes, sendo possível que esses tipos coexistam em uma mesma organização. Todavia, como também Deal e Kennedy (1982) apresentados a seguir, Handy (1978, 1994) reconhece que não é correto pressupor a existência de um tipo melhor de cultura, já que, contingencialmente, cada tipo se mostra mais adequado a determinada organização, sob circunstâncias específicas.

Segundo Bedani (2008), o modelo de Handy mostrou-se útil ao conectar a cultura à estrutura administrativa da organização. Já Deal e Kennedy (1982), autores da tipologia apresentada na seção seguinte, basearam-se na influência do mercado como fator determinante da cultura e, conseqüentemente, da forma como são criadas as estruturas da organização.

#### **2.2.4 A tipologia de Deal e Kennedy**

Deal e Kennedy (1982) acreditam que a mudança cultural é a parte mais complexa de um processo de transformação organizacional e quanto mais forte for a cultura mais difícil será sua mudança e maior a resistência à implementação de novas políticas organizacionais ou práticas administrativas. Esses autores partem do pressuposto de que a maior influência da cultura organizacional é o ambiente de negócios e o ambiente social na qual está inserida. Sua tipologia cultural fundamenta-se na interação de duas dimensões derivadas de condições de mercado: o grau de risco ao qual a organização é exposta e a velocidade de resposta do mercado que comunica a organização e seus membros se as

estratégias e as decisões tomadas foram bem-sucedidas. Definidas essas premissas, os autores desenvolveram uma tipologia definida por quatro tipos distintos de culturas, sendo elas: cultura macho, cultura trabalho duro, cultura aposte sua empresa e cultura processo (Freitas, 1991a).

**Figura 5 - Tipologia de Deal e Kennedy (1982)**



Fonte: Adaptado de Bedani, (2008 p. 82).

Na “cultura macho”, a aceitação de risco é alta e a velocidade resposta do mercado rápida. Normalmente esse tipo de cultura é encontrado em empresas de estratégias de curto prazo com ambientes que não favorecem o trabalho em equipe e a cooperação entre os funcionários (Deal & Kennedy, 1982).

O tipo “trabalho duro” apresenta uma cultura orientada para a ação na qual os riscos são baixos e a resposta do mercado acontece rapidamente. Valoriza-se o volume produzido tanto via trabalho em equipe quanto individual. Normalmente essa cultura apresenta características pelo foco na produção de curto prazo como: ênfase no volume em detrimento da qualidade, mais comprometimento com a performance individual e fraco contrato psicológico com a empresa (Deal e Kennedy, 1982).

Na “cultura aposte sua empresa”, verifica-se a associação de um grau de risco elevado com uma velocidade lenta de resposta do mercado. Essa cultura é orientada para o longo prazo e, ao contrário da cultura trabalho duro, nesta cultura verifica-se grande

respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado (Deal & Kennedy, 1982).

A “cultura de processo” está associada ao baixo risco e velocidade lenta de resposta de mercado. Esse tipo de organização é orientado para procedimentos e padrões de trabalho, que visam a manter a integridade do seu sistema (Deal & Kennedy, 1982).

Para Bedani (2008), o modelo proposto por Deal e Kennedy (1982) assume forte relação entre o ambiente externo, estratégias e a cultura da organização. Quando devidamente articulados, esses elementos conduzem ao sucesso empresarial. Entretanto, Deal e Kennedy (1982) ressaltam que não é possível indicar que determinado tipo de cultura é melhor do que outro, pois eles surgem como resultado de circunstâncias. Seu valor está em usá-lo para entender como a cultura evolui e como gerenciar os vários elementos que a influenciam.

Deal e Kennedy (1982) reconhecem que nem todas as organizações se ajustam à tipologia proposta, entretanto, sustentam que esse modelo é válido para identificação das culturas organizacionais. Sua utilização possibilita uma análise que aproxima aspectos funcionais e interpretativos da cultura, além de considerar o impacto do macroambiente na dinâmica organizacional. Goffee e Jones (1996, 1998) também enfatizam a influência do macroambiente na determinação da cultura organizacional. Além desse aspecto, essa tipologia a ser apresentada na seção seguinte contempla aspectos particulares dos indivíduos, entre eles: valores, tipo de profissão e estilo de vida.

Importante destacar que, ao definir a tipologia de cultura a ser abordada na presente dissertação, as tipologias de Deal e Kennedy (1982) e Handy (1974) não foram selecionadas, devido à característica observada nessas duas abordagens de possuir um foco específico para análise cultural, que, no caso de Deal e Kennedy (1982), constituiu-se pelo mercado. E na tipologia de Handy (1974) o foco advém da estrutura administrativa.

Em detrimento das duas tipologias brevemente apresentadas, a escolha pela tipologia de Goffee e Jones (1998) como base teórica deste trabalho se deu fundamentalmente por duas razões. A primeira delas está direcionada para a parte conceitual apresentada por eles, na qual é possível identificar, ao longo do estudo sobre cultura organizacional, que essa tipologia utilizou uma base conceitual referenciando outros autores da perspectiva funcionalista, com foco em diversos aspectos. Esses aspectos são tanto internos quanto externos à organização, sendo alguns deles: a influência das práticas organizacionais na criação da cultura (Hofstede, 1991; Tanure, 2005); importância da análise dos artefatos para identificação da cultura (Hofstede, 1991; Schein, 2001);

possibilidade de subculturas coexistirem (Deal e Kennedy, 1982; Handy, 1978; Hofstede, 1991; Martin, 1992); ligação entre atividade ocupacional na criação de subculturas (Hofstede, 2001; Deal e Kennedy, 1992; Martin, 1982); influência do tipo de negócio na cultura organizacional (Handy, 1978; Tanure, 2005); influência de como as pessoas entendem o tempo na cultura (Schein, 2001); percepção da cultura organizacional como um fator crítico para o desempenho nos negócios (Schein, 2001; Tanure, 2005).

A segunda razão da escolha está relacionada ao método de pesquisa proposto por esses autores, composto por aplicação de questionário possibilitando análise quantitativa. Uma das vantagens dessa escolha se deu pela facilidade de acesso ao modelo de questionário, descrito em detalhes no livro “*The Character of a Corporation*”. Além disso, o mesmo, conforme citam Goffee e Jones (1998), possui validação, tendo sido replicado em centenas de empresas pelos autores. Na seção seguinte, como no capítulo de metodologia, serão descritas em detalhes a proposta da tipologia.

### **2.2.5 A tipologia de Goffee e Jones**

Com base na perspectiva funcionalista, Goffee e Jones (1998) formularam uma proposta de estudo e mapeamento cultural em que classificam a cultura organizacional em duas dimensões: sociabilidade (*sociability*), que, em síntese, seria a medida da amizade e facilidade no relacionamento entre as pessoas em uma organização; solidariedade (*solidarity*), que por sua vez se configura como busca por objetivos comuns, independentemente de laços pessoais. Nessas dimensões há quatro tipos de culturas: organização em rede (*networked*), comunitária (*communal*), fragmentada (*fragmented*) e mercenária (*mercenary*), cujas características estão ligadas à influência, forte ou fraca, das duas dimensões supracitadas.

O modelo de tipologia cultural defendido por Goffee e Jones (1998) pode ser facilmente visualizado ao inserir suas dimensões e culturas em um cubo tridimensional. No eixo das ordenadas, a dimensão avaliada é a sociabilidade; e no eixo das abscissas a dimensão avaliada é solidariedade. Ambas são classificadas como baixa e alta. Seguindo essa classificação, a proposta dos autores indica que em organizações onde a sociabilidade é alta e solidariedade baixa, teríamos a cultura em rede. A dinâmica oposta, alta solidariedade e baixa sociabilidade indicam a cultura mercenária. Quando uma organização possui ambas as dimensões qualificadas como baixa, trata-se de uma cultura fragmentada.

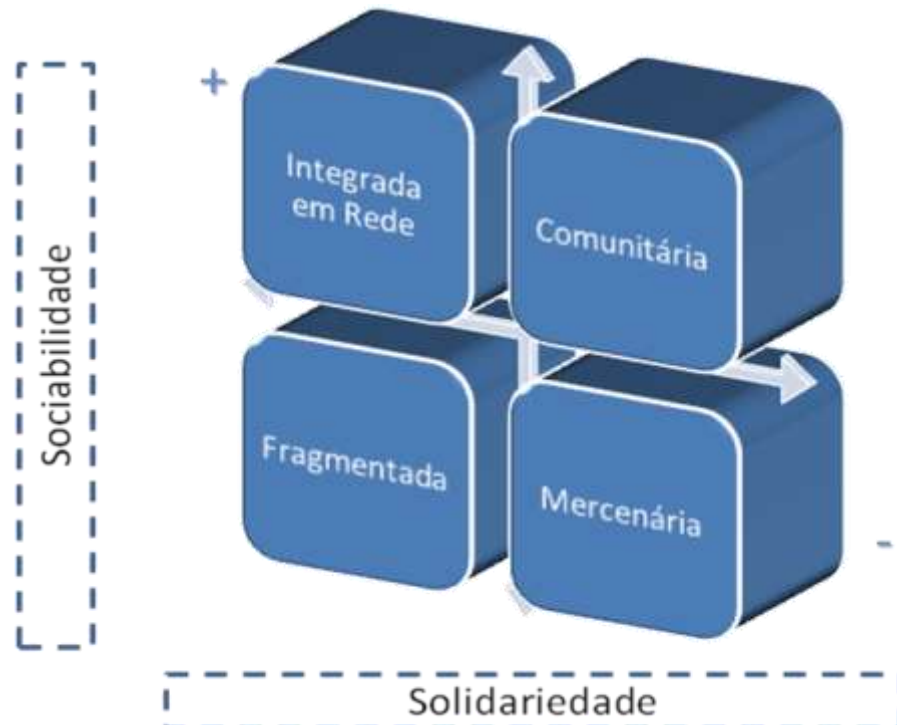
Por último, altos níveis de sociabilidade e solidariedade definem a cultura comunitária (Goffee & Jones, 1996, 1998).

Goffee e Jones (1998) destacam também que o cubo tem duas faces, uma positiva e outra negativa. A face frontal representa os aspectos positivos ou funcionais de cada tipologia; já a face de trás, denominada pelos autores de “sombra”, é onde residem às características negativas ou disfuncionais da cultura.

Tanure, Evans e Pucik (2007) complementam essa ideia ao esclarecer que qualquer traço cultural apresenta seu lado “sol” e seu lado “sombra”. Apesar de não existir uma cultura classificada como melhor do que a outra, quando os traços culturais são observados sob determinado contexto de negócios, pode-se analisá-los sob o ponto de vista de força ou fraqueza para a organização.

É importante reforçar que o *Double S Cube* (FIG. 6) permite melhor visualização para identificação da cultura, entretanto, a intenção dessa figura de imagem não é simplificar o que é inegavelmente complexo (Goffee & Jones, 1998).

**Figura 6 - *Double S Cube* adaptado**



Fonte: Goffee e Jones (1998).

As ideias fundamentais desse modelo são embasadas no campo das ciências sociais e tiveram como principal objetivo encontrar uma resposta plausível para a pergunta: “o que mantém a sociedade unida?” (Goffee e Jones, 1998, p. XI). Desse ponto de partida, os autores começaram a aplicar esta mesma pergunta às organizações de trabalho e desse questionamento emergiu o modelo proposto (Goffee e Jones, 1998).

Goffee e Jones (1998) sugerem quatro pontos de atenção em relação ao modelo. O primeiro é a compreensão de que as organizações podem ser caracterizadas por uma cultura, entretanto, a maioria das organizações contém várias culturas coexistentes. Nessa ótica, não existe uma lógica de cultura única, como uma fotografia com sua natureza estática, mas sim como um intercâmbio de várias culturas que se envolvem em fluxos irradiados de diversos lugares que são ao mesmo tempo origem e destino desses cursos (Muzzio, 2010).

O segundo ponto de atenção diz respeito à ideia de que as culturas possuem ciclos, ou seja, nenhuma cultura dura para sempre. Os agentes de mudança, líderes, produtos e concorrência atuam para o desenvolvimento de mudança de um tipo de cultura para outra (Goffee & Jones, 1998). Laraia (2001) ressalta que cada sistema cultural está sempre em estado de mudança. Entender essa dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema.

Não definir uma cultura como boa ou ruim é o terceiro ponto de atenção do modelo de Goffee e Jones (1998), sendo possível afirmar que uma cultura pode ser boa ou ruim, dependendo do quadro de concorrência, tipo de negócio ou ambiente de mercado. Entretanto, é válido ressaltar que duas empresas semelhantes e com culturas diferentes operando em um mesmo ambiente de negócios podem alcançar o sucesso. Isso ocorre devido a uma combinação de fatores como liderança e histórico da organização.

Por fim, toda cultura pode ser funcional ou disfuncional, é por essa razão que o *Double S Cube* é tridimensional. As dimensões solidariedade e sociabilidade têm potencial para produção de comportamentos que podem ser prejudiciais ou benéficos para a organização (Goffee & Jones, 1998). Na seção seguinte serão abordados em detalhes os conceitos de sociabilidade e solidariedade, como as características que descrevem as quatro tipologias de cultura proposta pelos autores.

## 2.3 Sociabilidade e solidariedade

A sociabilidade, na maioria das vezes, vem naturalmente e pode ser definida como facilidade no relacionamento entre as pessoas em uma organização. É a medida do emocional em uma relação não instrumental (aquelas em que as pessoas não veem os outros como um meio de satisfazer seus próprios fins) entre os indivíduos que consideram um ao outro como amigos. Amigos tendem a compartilhar certas ideias, atitudes, interesses e valores e, geralmente, associado em igualdade de condições. Assim, a sociabilidade é frequentemente sustentada a partir de altos níveis de reciprocidade. Nessas circunstâncias, não há formalidades e planejamento no ato de se interagir com os membros do grupo. A intenção é ajudar um ao outro, partilhar e participação conjunta nos momentos felizes e tristes (Goffee & Jones, 1998).

Trompenaars (1994) relaciona a alta sociabilidade com as culturas que ele caracteriza como coletivistas. Nessas culturas as organizações não são consideradas apenas como uma criação ou instrumento de seus fundadores, mas um panorama social de que todos os membros compartilham e que lhes dá significado e propósito. Essas organizações são muitas vezes comparadas a uma grande família ou comunidade que fortalece e cuida de seus membros. Em seus estudos sobre cultura nacional, Hofstede (1991) sugere que nas culturas coletivistas o relacionamento entre empregado e empregador é fundamentado em termos morais e assemelha-se à relação familiar com mútuas obrigações e proteção em troca de lealdade.

Organizações que possuem uma cultura baseada em relacionamento e sociabilidade são nomeadas por Charles Handy (1978) como cultura do poder, trabalham prevendo os desejos e decisões do dono ou de um gestor que representa o centro da rede de poder. Nessas organizações existem poucas regras e poucos procedimentos, a burocracia é incipiente, pois o centro detém o controle, privilegiando a comunicação e os vínculos pessoais. Representa a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, carismático e paternalista que é exercido por meio de afinidades e confiança entre as pessoas. Constituem um bom local para trabalhar, desde que o indivíduo tenha afinidades com as pessoas que compartilham o ambiente.

Goffee e Jones (1996) sustentam que nas comunidades de negócios os benefícios da alta sociabilidade são claros e numerosos. Primeiro, a maioria dos funcionários concorda que trabalhar em tal ambiente é agradável, o que ajuda a moral e espírito de comprometimento. Sociabilidade também é, muitas vezes, um impulsionador para a

lucratividade, porque fomenta o trabalho em equipe, compartilhamento de informações e o espírito de abertura a novas ideias e permite a liberdade de expressar e aceitar outras formas de pensamento. Além desses benefícios para o ambiente e clima organizacional, a sociabilidade impulsiona o comportamento dos indivíduos de ir além dos requisitos formais de seus cargos. Nesse tipo de ambiente de alta reciprocidade e comprometimento com as pessoas, os indivíduos tendem a trabalhar mais do que é tecnicamente necessário para ajudar os colegas ou sua comunidade.

Altos índices de sociabilidade constituem uma característica da cultura brasileira (Tanure, 2005). Essa dimensão gera um lado “sol” muito importante, pois nesse tipo de ambiente as pessoas são mais facilmente mobilizáveis. Por conseguinte, os gestores poderiam rapidamente ganhar a adesão e o comprometimento dos colaboradores em projetos estratégicos.

Em relação à parte sombria ou disfuncional da sociabilidade, determinada como a face negativa do *Double S Cube*, Goffee e Jones (1998) citam que altos níveis de sociabilidade podem trazer a tendência a baixo profissionalismo ou mesmo relações baseadas em politicagem. Em casos de baixo desempenho de um membro o grupo tenderá a aceitá-lo ou encobri-lo, pois a amizade e as relações pessoais estão à frente dos negócios. A busca frequente por consenso e o fato de o clima impulsionar a relutância em discordar ou criticar ideias propostas reduzem o surgimento de novas alternativas de resolução dos problemas (Goffee & Jones, 1998).

Em relação a esses aspectos disfuncionais da alta sociabilidade, Tanure e Soares (2010) ponderam que o trabalho sem desafios destrói o valor de realização pessoal. A energia das pessoas é liberada para a realização quando elas têm a chance de aplicar seu potencial para resolver problemas e explorar oportunidades. Em contrapartida, as expectativas baixas, a complacência, a tolerância e o baixo desempenho induzem à mediocridade, o que não é interessante nem para a organização nem para seus empregados.

A dimensão de solidariedade, por outro lado, baseia-se na racionalidade. O grupo solidário segue um objetivo comum orientado para o negócio. As relações são baseadas em tarefas interligadas, interesses mútuos ou compartilhamento de objetivos que beneficiarão todas as partes envolvidas. Os membros do grupo podem, inclusive, não se gostarem, mas possíveis objeções pessoais não são facilmente percebidas, uma vez que o foco é no objetivo do grupo e não nos aspectos pessoais dos integrantes (Goffee & Jones, 1996)

Quanto ao termo “solidariedade”, Tanure (2005) realça a importância de se pontuar que o mesmo não deve ser correlacionado a aspectos humanitários ou relacionado à

caridade entre as pessoas, a fim de dar mais clareza e evitar entendimentos distorcidos com o significado do termo. Tanure sugere empregar o termo “racionalidade”, o qual será adotado a partir de agora.

Os benefícios da organização com alta racionalidade para os negócios são muitos. A racionalidade gera alto grau de foco estratégico, sua resposta é rápida às ameaças competitivas e, diferentemente da sociabilidade, possui forte intolerância ao baixo desempenho (Goffee & Jones, 1996).

Esse tipo de ambiente propicia grande confiança na empresa, normalmente empresas com alto grau de racionalidade tratam seus colaboradores de forma justa e empregando a meritocracia, o que gera sentimento de lealdade entre empregado e empresa (Goffee & Jones, 1996). Mas a racionalidade também tem seu lado disfuncional. Como é fundamentada apenas na relação de trabalho e não em bases sólidas, como acontece na sociabilidade, ela pode ser descontínua ou até mesmo contingencial. Sua força de trabalho é leal até perceberem que de alguma forma estão ganhando por trabalhar na empresa. Se o equilíbrio da justiça for desbalanceado, o resultado é um imediato aumento no *turn over* (Goffee & Jones, 1998).

Hofstede (2001) argumenta que nesse tipo de ambiente as pessoas sentem que seu lado pessoal e seus problemas individuais não são levados em consideração e, ainda, que a pressão para produção é muito forte. Machado e Carvalho (2008) destacam que em organizações focadas no trabalho as pessoas são usadas como recursos. Dessa forma, a fim de realizar uma tarefa específica. Equipes são formadas e, assim que o projeto ou a tarefa específica é concluída pela equipe, o grupo é dissolvido e nova equipe reorganizada a fim de assumir novos projetos. Essa é uma cultura funcional quando a flexibilidade e percepção com respeito às alterações na ambiente são necessárias e/ou se a organização está inserida em um ambiente de mercado com alta competitividade.

Por fim, Goffee e Jones (1996) concluem que a força de perseguir os melhores resultados em tempo recorde pode acabar em “suicídio coletivo” se a estratégia não foi corretamente identificada. As descrições dos cargos devem ser bastante claras, afinal, todos estão ali por um motivo e este está quase sempre ligado ao crescimento profissional desses indivíduos (Goffee & Jones, 1996). Assim, essa forma de cultura organizacional resulta em um contrato psicológico muito frágil entre empregados e empresa.

Tendo em vista o apresentado, nas seções seguintes serão detalhadas as formas de culturas que emergem da combinação das dimensões solidariedade e sociabilidade.

### **2.3.1 Entre amigos: organização em rede**

Para Goffee e Jones (1988), a organização em rede caracteriza-se por possuir sociabilidade alta e racionalidade baixa. Para esses autores, é correto dizer que apenas pequena parte das organizações inicia suas operações com a tipologia cultura em rede, já que, por definição, a sociabilidade é construída ao longo do tempo.

Goffee e Jones (1998) explicam que, guiados pela alta sociabilidade, os empregados desse tipo de organização agem como família. As pessoas se gostam genuinamente e, até mais do que isso, elas se importam verdadeiramente umas com as outras. E isso traz um grande e intenso senso de comprometimento para a organização.

No tocante à questão dos valores, Goffee e Jones (1998) relacionam que o etos da amizade implica a valorização de alguns comportamentos como a paciência e a tolerância. Sendo assim, em organizações com cultura em rede, as reuniões são recheadas por conversas informais e as pessoas não apressam uma as outras, não agem umas contra as outras, não tomam o crédito pelo trabalho ou ideia alheia. Pessoas com dificuldade ou baixo desempenho são ajudadas em vez de demitidas.

Em relação a essa forma de abordagem, Tanure e Duarte (2006) destacam que, nas organizações brasileiras, onde normalmente constata-se altos níveis de sociabilidade, um dos importantes desafios que se impõem aos executivos nascidos e modelados nesse tipo de cultura relacional é a falta de coragem para demitir funcionários que por muitos anos foram leais a eles ou à organização. Isso ocorre mesmo que o desempenho do funcionário em questão deixe a desejar.

Considerando os elementos que compõem o ambiente, os autores defendem que em culturas em rede o espaço físico é demarcado pelo conforto, as mesas dos empregados são decoradas com fotos de entes queridos e objetos que traçam a personalidade da pessoa que habita o espaço. O ambiente do cafezinho é normalmente espaçoso e propicia aconchego para que os empregados utilizem com frequência o ambiente como local de longas conversas (Goffee & Jones, 1998).

Quanto à estrutura formal da empresa, a cultura em rede é caracterizada não somente pela falta de hierarquia, mas por uma profusão de maneiras de contorná-la. As ações na organização em rede costumam ir pelo caminho mais informal. Essa informalidade pode dar flexibilidade à organização e ser uma saudável maneira de cortar a burocracia, entretanto, também pode atrapalhar muito os negócios quando o momento pedir profissionalismo e cumprimento de processos bem definidos (Goffee & Jones, 1996).

Goffee e Jones (1996) explicam que altos níveis de sociabilidade normalmente andam de mãos dadas com a racionalidade baixa, porque amizades podem inibir a expressão aberta de diferenças, a crítica de ideias e de oposição forte. Um resultado disfuncional dessa forma de relacionamento é a fofoca, que surge quando as pessoas desistem de falar abertamente nos momentos corretos e iniciam a expressar suas opiniões de maneira informal.

A forma de comunicação do brasileiro, para Tanure (2005), está relacionado à interação e à configuração do poder nas organizações deste país. Na típica cultura brasileira evita-se o conflito com quem tem mais poder. Os que ocupam posição de relativamente menos poder fogem do embate, pois querem preservar a estrutura das relações pessoais, que estaria ameaçada em confronto aberto. Dessa maneira, diferença de ideias e de opiniões deixa de ser tratada no âmbito profissional.

Goffee e Jones (1998) defendem que normalmente essa tipologia é mais encontrada em empresas com estratégia de negócios de longo prazo, já que altos níveis de sociabilidade estimulam alianças, algo que normalmente é preterido em ambientes de estratégia de curto prazo. Além disso, essa tipologia é favorável quando o sucesso do negócio demanda grande conhecimento das peculiaridades locais, ressaltando-se que a baixa racionalidade nessa tipologia traz certa dificuldade de seus membros em trocar informações com outras localidades, por serem exclusivamente comprometidos com as suas próprias.

O Quadro 1 demonstra as características da cultura em rede.

**Quadro 1 - Características da cultura em rede**

| Cultura em Rede                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Face Positiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Face Negativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Informalidade,</li> <li>✓Flexibilidade,</li> <li>✓Rápida troca de informação, Vontade de ajudar,</li> <li>✓Confiança,</li> <li>✓Fácil comunicação,</li> <li>✓Diversão risos,</li> <li>✓Lealdade,</li> <li>✓Personalidades compatíveis, Menos pessoas com postura defensiva,</li> <li>✓Ambiente tranquilo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Rumores,</li> <li>✓Politicagem,</li> <li>✓Debates muito prolongados, Longas reuniões sem ação efetiva,</li> <li>✓Manipulação da comunicação: ex: e-mail com cópias à chefia,</li> <li>✓Frequente movimentação de cargos dentro da organização,</li> <li>✓Falta de foco no resultado,</li> <li>✓Fofocas.</li> </ul> |

Fonte: Goffee e Jones (1998).

### 2.3.2 Trabalhar aos domingos: organização mercenária

Para Goffee e Jones (1998), a organização mercenária é caracterizada por sociabilidade baixa e racionalidade alta. Esses autores defendem que nessa tipologia cultural o lado profissional dos empregados é praticamente o único fator presente na organização. Os únicos interesses individuais aceitos são aqueles que coincidem com os objetivos corporativos, que muitas vezes são ligados a uma percepção clara do "inimigo" e os passos necessários para vencê-lo. Essa tipologia se assemelha à dimensão cultural definida por Hofstede (2001) como orientação para o trabalho. Nesse tipo de organização a identidade dos empregados deriva do tipo de trabalho que este último executa. Os indivíduos que compartilham esse tipo de cultura consideram as suas vidas como algo privado e pensam apenas em si mesmos. Eles acreditam que a organização contrata com base apenas em suas competências e que eles, sem apoio da organização, devem cuidar de seu desenvolvimento e conquistas profissionais futuras (Goffee & Jones, 1998; Hofstede, 2001). Esse tipo de orientação para o trabalho não está totalmente atrelado ao dinheiro, como o nome dessa categoria de cultura sugere, mas às qualidades deste tipo de cultura: paixão, energia, senso de orientação e excitação (Goffee & Jones, 1998).

A liderança nessa categoria de organização age no estilo estabelecido por Tanure Soares (2010) como *push*, “empurrão”, e é focada na persuasão e no convencimento do interlocutor para que sejam aceitos os conceitos e os significados propostos. Nesse estilo, a ação é mais importante do que a relação e a informação flui na direção do interlocutor. O *push* é mais apropriado para situações que exijam decisões rápidas e resultados de mais curto prazo. A percepção do resultado é a conformidade no atendimento das especificações e dos requerimentos propostos.

Como resultado desse estilo, a organização mercenária é caracterizada pela capacidade em responder de forma rápida e coesa a uma percepção de oportunidade ou ameaça no mercado. Organizações mercenárias também se caracterizam por uma clara separação entre trabalho e vida social. Pessoas pertencentes a esse modelo de cultura normalmente não se relacionam fora do trabalho com os colegas de empresa. Justamente devido à ausência de vínculos pessoais a organização mercenária é intolerante ao mau desempenho (Goffee & Jones, 1996).

As características destacadas dessa cultura são: força, consenso e foco em relação a metas, orientação a realizar as coisas com velocidade, poderoso senso de sentido, ousadia e coragem para encarar os conflitos (Goffee & Jones, 1998). Entretanto, mesmo considerando o lado positivo da cultura mercenária, não há como esconder o fato de que ela é fria e insensível. Uma vez que nesse tipo de cultura as pessoas não são levadas em consideração, apenas o lado profissional possui valor nesse ambiente.

Goffee e Jones (1996) destacam que a fraqueza da organização mercenária está justamente nesse elo puramente profissional. Caso o empregado não enxergue claramente seus ganhos com o empenho de seu trabalho, muito provavelmente esse indivíduo irá deixar a organização. Na face negativa dessa cultura, os autores citam a obsessão das pessoas em atingir metas em curto prazo. Essa obsessão pode levar as pessoas a uma visão limitada ou a um comportamento negativo em ganhar no curto prazo com consequências prejudiciais no longo prazo.

Freitas (2007) escreveu duras críticas a esse modelo cultural adotado pelas empresas. Segundo ela, a “guerra” instaurada dentro das empresas gerada pela excessiva competitividade dá origem à violência no trabalho. Algumas condições como clima individualista e insensível, competição interna exacerbada, mudanças e reestruturações feitas sem critério e transparência “institucionalizam a guerra interna, reforçam as ambiguidades e inseguranças sobre o emprego e adubam o terreno para a ação de predadores organizacionais” (Freitas, 2007, p. 74).

Contudo, Goffee e Jones (1998) classificam como vantajosa a organização mercenária possuir a rapidez e compromisso com a qualidade do trabalho, de que as empresas contemporâneas necessitam para garantir a entrega satisfatória a seus clientes. Além disso, como os empregados são focados no trabalho e não em suas relações sociais com a empresa, em ambientes de mudança, os indivíduos da organização mercenária tendem a aceitá-las mais facilmente.

Quanto ao excessivo, quase exclusivo, foco no resultado percebido em empresas com cultura mercenária, Tanure e Soares (2010) aludem que é necessário que exista um equilíbrio entre as tarefas “azedas” – fechar fábricas, demitir pessoas por baixa performance, cobrar resultados difíceis – e doces – reconhecer, apoiar, desenvolver as pessoas. Dessa maneira, a liderança deveria articular essas ações aparentemente contraditórias e ter o delicioso e instigante tempero “agridoce” do ponto de vista tanto do equilíbrio organizacional como do impacto sobre as pessoas. Onde há sofrimento, também há ajuda para cuidar dele. Portanto, a competência no relacionamento tem papel primordial. O reconhecimento dos sentimentos e das emoções humanas é fundamental para influenciar e mobilizar as pessoas.

Goffee e Jones (1996) sugerem que essa tipologia é ideal para organizações onde a necessidade de mudança é comum para o negócio ou, ainda, quando existe a necessidade de se manter um centro de expertise que desdobre processos e procedimento a serem implementados entre as unidades do negócio. Além disso, ela é mais bem ajustada quando as metas e definições do negócio são claramente definidas bem como o jogo dos seus competidores.

O Quadro 2 demonstra as características da cultura mercenária.

**Quadro 2 - Características da cultura mercenária**

| <b>Cultura Mercenária</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Face Positiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Face Negativa</b>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco,</li> <li>✓ Alta energia,</li> <li>✓ Orientação para a tarefa,</li> <li>✓ Alto nível de conhecimento da concorrência,</li> <li>✓ Interesses compartilhados,</li> <li>✓ Rápida resposta ao ambiente,</li> <li>✓ Intolerância à baixa performance,</li> <li>✓ Rápida resolução dos conflitos,</li> <li>✓ Busca de melhoria contínua,</li> <li>✓ Controle de resultados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competição interna,</li> <li>✓ Só faça aquilo que puder ser mensurável,</li> <li>✓ Ambiente não propício a alianças,</li> <li>✓ Contrato psicológico frágil,</li> <li>✓ Intolerância a dissidentes.</li> </ul> |

Fonte: Goffee e Jones (1998).

### **2.3.3 Todos juntos e sozinhos: organização fragmentada**

Caracterizada por possuir sociabilidade baixa e baixa racionalidade, a organização fragmentada é um tipo peculiar (Goffee & Jones, 1996). De acordo com os estudos de Goffee e Jones (1998), os baixos níveis de racionalidade e sociabilidade fazem com que os empregados desse tipo de organização possuam baixo conhecimento do seu negócio e da empresa para a qual eles trabalham. Eles muitas vezes acreditam que trabalham para si mesmos ou se identificam apenas com a área ocupacional do seu trabalho. Essa falta de inter-relação afetiva se estende a comportamento no trabalho, as pessoas trabalham com portas fechadas ou, em muitos casos, em casa, indo para o escritório apenas para buscarem correspondência ou fazerem chamadas de longa distância. Essa estrutura acaba diminuindo as chances de um trabalho em equipe.

Para Trompenaars (1994), nessa cultura individualista as organizações são basicamente instrumentos, elas são organizadas para servir individualmente a seus empregados, proprietário e clientes. Os membros dessas organizações ingressam em relacionamentos devido a seus interesses individuais. Seus elos, portanto, são abstratos, legais e regulamentados por contrato. A organização é um meio pelo qual seus membros conseguem algo para si. Situações de cooperação só ocorrem quando há interesses

particulares em jogo. Cada um desempenha uma função específica e especializada e recebe uma recompensa extrínseca por isso.

Goffee e Jones (1996) defendem que, apesar das características da organização fragmentada soarem mal, existem situações que convidam, ou mesmo beneficiam, tal cultura e, ainda, esse ambiente é atraente para pessoas que preferem trabalhar sozinhas ou manter seu trabalho e vida pessoal separados. Os autores enfatizam, ainda, que existem tipos de negócios que se adequam mais a essa realidade, como: serviços de auditorias, departamentos jurídicos, empresas de terceirização, etc. Além disso, culturas fragmentadas são características comumente encontradas em organizações virtuais nas quais os funcionários trabalham em casa ou na estrada, enviando relatórios para uma base central utilizando principalmente meios eletrônicos para a comunicação.

É interessante ressaltar que para essas organizações os pontos mais críticos residem no processo de recrutamento e seleção, uma vez que as pessoas fazem os serviços com grande autonomia e sem supervisão (Goffee & Jones, 1996). Na face negativa dessa cultura Goffee e Jones (1998) relacionam o egoísmo, ego inflado, senso de superioridade, excesso de críticas aos trabalhos dos demais e transmissão de aprendizado lento ou inexistente.

Entre as organizações, em que a tipologia fragmentada pode ser a mais acertada, encontram-se aquelas onde existe baixa interdependência de processos e quando a inovação tem mais probabilidade de vir perante o esforço individual do que de equipe ou, ainda, quando os padrões de excelência vêm dos controles de *inputs*, e não de processos (Goffee & Jones, 1996).

O Quadro 3 demonstra as características da cultura fragmentada.

**Quadro 3 - Características da cultura fragmentada.**

| Cultura Fragmentada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Face Positiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Face Negativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco na performance individual,</li> <li>✓ Controle de sua própria agenda (mais liberdade no trabalho),</li> <li>✓ Você mesmo define suas metas,</li> <li>✓ Espaço para criatividade individual,</li> <li>✓ Trabalhe com quem você quiser,</li> <li>✓ Benchmarking externo,</li> <li>✓ Meritocracia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade no compartilhamento do conhecimento,</li> <li>✓ Baixa identificação com a organização,</li> <li>✓ Contrato psicológico frágil,</li> <li>✓ Dificuldade em organizar reuniões ou eventos coletivos,</li> <li>✓ Excessivas críticas ao trabalho alheio.</li> </ul> |

Fonte: Goffee & Jones, 1998.

#### 2.3.4 Nós somos uma família: organização comunitária

Com alta sociabilidade e racionalidade a organização comunitária é o oposto da organização fragmentada (Goffee & Jones, 1996). Em relação à tipologia de cultura comunitária, esses autores citam que organizações comunitárias muitas vezes vêm de empresas pequenas que obtiveram grande sucesso e seus fundadores permaneceram como seus donos. Eles ilustram essa afirmação utilizando o exemplo da Apple, em que nos seus primeiros anos os empregados praticamente moravam dentro da empresa, trabalhavam longas jornadas de trabalho em prol da criação de novos produtos ou solução de problemas e após as jornadas de trabalho costumavam eles passavam os finais de semana e férias juntos. Os autores chamam a atenção para o papel da liderança que possui o respeito e a admiração de todos.

Para Schein (2004b), os fundadores normalmente causam grande impacto na forma como o grupo inicialmente define e soluciona seus problemas de adaptação externa e integração interna. Isso porque são os fundadores que tiveram a ideia original da organização, baseando essa ideia em suas próprias noções, pressupostos básicos, personalidade e histórico cultural.

Goffee e Jones (1996) defendem, ainda, que na organização comunitária existe grande sintonia de pensamento, que é resultado do forte objetivo comum que os membros dessas organizações comungam. O elo entre os indivíduos que trabalham nesse modelo de organização é, em primeiro ponto, o interesse em comum pelo negócio e dessa ligação

nasce um grande envolvimento entre as pessoas. Além disso, existe o envolvimento com o negócio em si, sendo que os empregados conhecem bem os concorrentes e são extremamente focados no resultado.

Com alta sociabilidade, os valores amizade e bondade são levados a sério nessa cultura. Além disso, culturas comunitárias são caracterizadas por realizarem rituais de integração dos novos empregados e despedidas para quem vai deixar a empresa. Os indivíduos dessa organização são entendidos e respeitados como pessoa, não apenas como profissional (Goffee & Jones, 1996).

Além de grande contato interpessoal, os integrantes dessa cultura idolatram seu produto. A adoração ao produto é tão forte que eles acreditam que o consumidor que opta por outro produto está, na realidade, cometendo um erro. Esse pensamento pode trazer à organização certa falta de percepção de risco (Goffee & Jones, 1996).

Para Goffee e Jones (1998), apesar da organização comunitária parecer um ideal de empresa, suas características não são apropriadas para qualquer tipo de negócio. De acordo com suas pesquisas, as empresas que melhor se encaixam nessa cultura são as organizações cívicas, religiosas ou políticas. Além disso, durante períodos de crescimento e diversificação, em que as empresas tendem a comportar de maneira flexível e focar de maneira ágil nos resultados operacionais, a organização comunitária poderá encontrar dificuldades de adaptação. A clareza sobre qual é a forma certa de agir e a unicidade na forma de agir a deixam de certa maneira “engessada”. Outro ponto importante é a alta necessidade de líderes carismáticos. Quando este aposenta, morre ou sai da empresa, a mesma pode entrar em colapso ou até mesmo tornar-se fragmentada (Goffee & Jones, 1998).

Essa tipologia traz benefícios quando o tipo de negócio exige grande demanda de inovação provinda de trabalho em equipe, grande necessidade de transferência de conhecimento ou, ainda, quando o negócio é complexo e dinâmico e as estratégias são mais de longo prazo do que de curto prazo (Goffee & Jones, 1998).

Corroborando essa ideia, Tanure e Soares (2010) defendem que um ambiente organizacional que estimula a expressão de ideias e desafia a capacidade intelectual das pessoas cria condições de alta performance sustentável. Aqueles que têm espaço para ampliar sua contribuição desenvolvem alto senso de responsabilidade e superam os próprios limites.

O Quadro 4 demonstra as características da cultura comunitária.

**Quadro 4 - Características da cultura comunitária**

| <b>Cultura Comunitária</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Face Positiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Face Negativa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Passionalidade – Obsessão pelo produto,</li> <li>✓ Comprometimento,</li> <li>✓ Alta energia,</li> <li>✓ Criatividade,</li> <li>✓ Capacidade de manter equipes unidas por longos períodos de tempo,</li> <li>✓ Lealdade,</li> <li>✓ Justiça,</li> <li>✓ Valores espousados,</li> <li>✓ Ambiente estimulante e divertido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Senso de invulnerabilidade,</li> <li>✓ Dificuldade de enxergar as forças da concorrência,</li> <li>✓ Comportamento de “discipulo”,</li> <li>✓ Dificuldade em renovar a liderança,</li> <li>✓ Excessiva necessidade de líderes carismáticos,</li> <li>✓ Falta de discernimento entre valores e performance,</li> <li>✓ Entusiastas dos valores compartilhados são mais valorizados do que aqueles com alta performance,</li> <li>✓ Dificuldade em mudar</li> </ul> |

Fonte: Goffee e Jones (1998).

Para Goffee e Jones (1998), a cultura se configura como algo que suporta a organização, assim como a estrutura de aço suporta um prédio. Apesar de não se poder ver a cultura, assim como não se veem os vergalhões que compõem uma estrutura, a cultura é um dos aspectos mais importantes e estratégicos da organização. Isso porque produtos, estratégias e publicidade e estilos de gestão podem ser copiados, mas as formas como as pessoas dentro da organização se relacionam não podem ser facilmente ou simplesmente copiadas (Goffee & Jones, 1998).

Dessa forma, Goffee e Jones (1998) declaram que a única estratégia verdadeiramente sustentável é a cultura organizacional, logo, a compreensão desse fenômeno possui grande potencial para as empresas. Para tanto, as ferramentas de diagnóstico cultural, baseadas em arcabouços teóricos de cultura organizacional, como o apresentado, seriam valiosos instrumentos para a gestão de empresas. No próximo capítulo será apresentada em detalhes a metodologia de pesquisa adotada com o objetivo de mapear a cultura organizacional de uma empresa. A metodologia é baseada na proposta de tipologia cultural de Goffee e Jones (1998).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização do método de pesquisa

Segundo Ferreira e Assmar (1997), a menção de um assunto como a cultura remete imediatamente à abundância de conceitos, abordagens e perspectivas teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente. Como consequência, esse campo de conhecimento, ainda que vasto e promissor, ressentese, ainda, de consistência teórica e de coerência empírica.

Para Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) não é possível dizer qual é a melhor metodologia para acessar a cultura organizacional. Todas as abordagens, qualitativas *versus* quantitativas, funcionalistas *versus* interpretativas, apresentam vantagens e limitações que devem ser analisadas em função de algumas variáveis, como: objetivos, prazo, custos e demais recursos disponíveis para a realização da pesquisa (Bedani, 2008).

Uma das características fundamentais da metodologia de pesquisa qualitativa detectada por Fleury *et al.* (1997) está relacionada à visão de que a cultura é algo singular. Nessa perspectiva não se devem fazer generalizações, já que isso implica desprezar o contexto social que dá significado aos elementos culturais.

A metodologia quantitativa, por sua vez, sustenta que existem certos elementos culturais que são universais, passíveis de realizar comparações entre as diferentes organizações (Silva, Medeiros & Wayne, 2011). Essa abordagem considera a cultura um fenômeno mensurável, além de portador de estrutura concreta e bem definida, que pode ser compreendida em termos unívocos (Trice & Beyer, 1993).

Os pesquisadores que utilizam a abordagem quantitativa descrevem a cultura do ponto de vista de quem a observa e não de quem a vivencia, fundamentando suas análises na aplicação de tipologias e de certos quadros conceituais (Fleury *et al.*, 1997).

Os métodos quantitativos, quando comparados aos qualitativos, levam menos tempo para a coleta, análise e apresentação dos resultados e, por conseguinte, os custos do projeto são reduzidos (Santos, 2000). Outro ponto positivo reforçado por Hofstede (1991) é que nos estudos quantitativos a figura do pesquisador assume mais independência, imparcialidade e neutralidade. A utilização de técnicas estatísticas também reforça esse grau de confiabilidade, proporcionando precisão e objetividade nos resultados. Por fim, a metodologia quantitativa oferece ao pesquisador possibilidade de realizar generalizações e

comparações entre as variáveis pesquisadas (Silva *et al.*, 2011). Tendo em vista o citado, esta dissertação adota a metodologia quantitativa.

Após a definição do tipo, faz-se necessária a escolha do método a ser utilizado na coleta de dados, que no caso deste estudo ocorreu pela aplicação de *survey*. Segundo Babbie (1998), o método de pesquisa *survey* constitui-se por um dos instrumentos de coletas de dados mais conhecidos e utilizados nas ciências sociais. Possui abordagem quantitativa e é aplicado via questionário padronizado, que permite a descrição de uma amostra (Babbie, 1999). Ainda segundo Babbie (1992), a maior vantagem da utilização do *survey* está no fato de que ele pode ser aplicado a várias organizações da mesma forma, fornecendo, assim, bases para comparações ou generalizações. Por essa razão é bastante utilizado em pesquisas de mapeamento cultural com bases na perspectiva funcionalista (Schein, 1991).

As características da metodologia quantitativa via *survey*, conforme Schein (1991), enquadram-se na perspectiva empírico-dedutiva do fenômeno cultural, pois parte do pressuposto de que a cultura organizacional constitui um constructo que pode ser dividido em subunidades para facilitar a operacionalização da mensuração. Ao mesmo tempo, essa metodologia está alinhada à concepção funcionalista da cultura, pois trata a cultura como uma variável da organização, que pode ser medida e gerenciada (Carrieri, 2002, Smircich, 1983).

Bedani (2008) e Hilal (2002) consideram que a pesquisa quantitativa via aplicação de *survey* com o objetivo de mapeamento de cultura permite, além da idoneidade e facilidade de acesso aos respondentes, verificar estatisticamente as relações entre variáveis, traçando uma representação esquemática e objetiva dos traços culturais da organização. Hilal (2002) conclui, ainda, que a maior vantagem do uso de *survey* para o estudo da cultura organizacional é o fato de que esse tipo de método permite a replicação em outras organizações. Na seção seguinte será apresentada a proposta de mapeamento de cultura organizacional de Goffee e Jones (1998).

### **3.2 Mapeando a cultura organizacional: tipologia de Goffee e Jones**

A escolha do modelo de mapeamento cultural desenvolvido e validado pelos autores Rob Goffee e Gareth Jones (1996, 1998) se deu por duas razões básicas: por se tratar de modelo já testado e aplicado em várias empresas (Goffee & Jones, 1998) e porque a base teórica utilizada no seu desenvolvimento aborda pontos já consagrados na análise

cultural em organizações, conforme citado na seção 2.2.5. Tal modelo sugere, entre outras técnicas, a aplicação de questionário padronizado. Esta dissertação utilizou o questionário desenvolvido por Goffee e Jones (1998) traduzido e validado por Bolognesi (2005).

Goffee e Jones (1998, p. 44-45) sugerem “três tipos de testes” que irão auxiliar no mapeamento cultural. O primeiro deles é baseado em observação direta via *checklist* de observação direta e os dois subsequentes baseados em aplicação de questionários padronizados, sendo eles: questionário de identificação cultural e questionário auxiliar para identificação do cubo.

O *checklist* de observação direta contém informações relacionadas a atributos visíveis do ambiente, como: formato do espaço físico dos escritórios, como as pessoas se comunicam, como o tempo é utilizado e como as pessoas expressam a sua personalidade.

Já o questionário de identificação cultural (APÊNDICE A) deste estudo, considerado o bloco central do questionário proposto, contém 23 afirmações para as quais o indivíduo deve indicar o quanto concorda ou discorda, sendo atribuída pontuação mínima igual a um para as afirmações de que discorda totalmente; igual a dois se discorda da afirmação; igual a três se não concorda nem discorda da afirmação; igual a quatro se concorda com a afirmação; e pontuação máxima igual a cinco para as afirmações com que concorda totalmente. Esse bloco de afirmativas sugere o tipo de cultura dominante: mercenária, fragmentada, comunitária ou em rede.

São exemplos de afirmativas do questionário principal:

- a) As pessoas frequentemente se socializam fora do ambiente de trabalho.
- b) As políticas de recompensas e punições são claras.
- c) Quando surgem oportunidades para aumentar as vantagens competitivas da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las.

Para encontrar o tipo de cultura, somam-se os valores (1 a 5) atribuídos para cada afirmativa de acordo com o seguinte esquema (FIG. 7): soma das pontuações para as afirmativas 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19 e 23 indicou o posicionamento na matriz de acordo com o eixo Y; já a soma das pontuações das afirmativas 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 e 23 posiciona o indivíduo no eixo X. Ao encontrar o valor correspondente ao quadrante da matriz, o participante deverá responder o questionário de identificação do cubo.

**Figura 7 - Esquema de cálculo questionário auxiliar**

O diagrama ilustra o esquema de cálculo para o questionário auxiliar, dividido em quatro quadrantes por dois eixos principais: EIXO "Y" (vertical) e EIXO "X" (horizontal).

**EIXO "Y" (Vertical):** Representado por uma escala de 12 a 60. As afirmações são agrupadas em dois blocos de seis, com os seguintes números: 2, 4, 6, 8, 10, 12 (primeiro bloco) e 13, 15, 17, 19, 21, 23 (segundo bloco). Cada afirmação é precedida por uma caixa para o valor da resposta. O resultado é calculado somando os valores dos dois blocos, resultando no "TOTAL 'Y'", representado por uma caixa azul.

**EIXO "X" (Horizontal):** Representado por uma escala de 12 a 60. As afirmações são agrupadas em dois blocos de seis, com os seguintes números: 1, 3, 5, 7, 9, 11 (primeiro bloco) e 14, 16, 18, 20, 22, 23 (segundo bloco). Cada afirmação é precedida por uma caixa para o valor da resposta. O resultado é calculado somando os valores dos dois blocos, resultando no "TOTAL 'X'", representado por uma caixa cinza.

**Quadrantes do Questionário:** O diagrama é dividido em quatro quadrantes, cada um rotulado com um tipo de questionário auxiliar:

- USAR QUESTIONÁRIO AUXILIAR "A"** (Topo Esquerdo)
- USAR QUESTIONÁRIO AUXILIAR "D"** (Topo Direito)
- USAR QUESTIONÁRIO AUXILIAR "C"** (Fundo Esquerdo)
- USAR QUESTIONÁRIO AUXILIAR "B"** (Fundo Direito)

As escalas de 12 a 60 para os eixos X e Y são mostradas ao longo dos lados do diagrama.

Fonte: adaptado de Goffee e Jones (1998).

São ao todo quatro questionários específicos de identificação do cubo, sendo o questionário auxiliar A, representando a cultura integrada em rede; o questionário auxiliar B, representando a cultura mercenária; questionário auxiliar C, representando a cultura fragmentada; e questionário auxiliar D, representando a cultura comunitária. Cada questionário é dividido em dois blocos, sendo o primeiro composto de seis afirmações, para as quais o indivíduo deve indicar o quanto concorda ou discorda, seguindo o mesmo parâmetro de um a cinco do questionário principal. De acordo com a metodologia de análise do questionário proposto, esse bloco é utilizado para pontuar o cubo “*Double S Cube*”, que irá refletir se a cultura encontrada está em sua forma positiva/funcional ou negativa/disfuncional.

São exemplos de afirmativas contidas nos questionários auxiliares:

- As apresentações na empresa são todas um *show* sem algum conteúdo.
- As pessoas não permitem que as regras as atrapalhem; elas driblam a burocracia.
- As pessoas cuidam primeiro de suas metas individuais, deixando em segundo plano o desempenho da empresa.

No segundo bloco de perguntas sobre o cubo, denominado pelos autores de “análise de situações críticas”, o indivíduo deve indicar qual a melhor de duas opções de reação da organização para uma situação descrita, sendo que a primeira opção indica uma reação típica de uma cultura com aspectos positivos e a segunda de uma cultura com aspectos negativos. Essa segunda parte tem como finalidade confirmar a forma da cultura da organização, dando mais consistência à pesquisa a partir da análise de reações com base em situações críticas de sucesso, falhas, inovações e mudanças nas quais a organização supostamente estaria envolvida. O maior número de opções nas situações positivas ou negativas indica qual a forma predominante da cultura.

São exemplos de opções do questionário auxiliar:

Imagine na empresa as situações a seguir e escolha qual seria a reação esperada das pessoas.

1. Alguém pede ajuda em um assunto de serviço.

Opção 1:

A resposta é sim, se isto for ajudar nosso negócio.

Opção 2:

A resposta é sim, claro - o que você precisar.

2. Um novo líder (diretor ou presidente) vindo de fora da empresa toma posse.

Opção1:

As pessoas o(a) ajudam a entender e aplicar os valores-chave da empresa.

Opção 2:

As pessoas, rapidamente, começam a compará-lo(a) com o antigo líder.

É importante ressaltar que se optou por não utilizar a técnica de observação direta via *checklist* devido ao prévio e aprofundado conhecimento da empresa, pela autora da dissertação, que poderia influenciar na análise. Tal atitude teve como propósito limitar o tipo de pesquisa ao modelo quantitativo, de modo a preservar a idoneidade do resultado, pois, conforme adverte Hofstede (1991), nenhum ser humano é capaz de escapar de usar seus valores o tempo todo.

A fim de analisar as variáveis, foi adicionada ao questionário uma lista contendo informações relacionadas à identificação destas. Assim, os respondentes escolheram, via lista de opções, qual era a sua área de atuação, tipo de negócio, faixa etária e localidade de trabalho à qual pertencem. Importante ressaltar que não foi possível às pessoas identificar o tipo de questionário auxiliar a que estavam respondendo, todas as perguntas e afirmativas

surgiram de maneira consecutiva até o fim da pesquisa. O questionário foi aplicado via *link* de internet, utilizando parâmetro de cálculo que permitiu identificar qual questionário auxiliar deveria ser respondido. Demais informações relacionadas a tratamento e análise dos dados serão apresentadas na seção 4.5.

### **3.3 Caracterização da amostra**

A unidade de análise deste trabalho trata-se de uma empresa privada brasileira fundada em 1997 com o objetivo de fornecer serviços de consultoria em um escopo variado de negócios como: qualidade e alimentos, responsabilidade social, sustentabilidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional e crédito de carbono. Tem como clientes grandes empresas, internacionais e nacionais, nos setores de mineração; siderurgia; financeiro; florestal; energia; prestação de serviços; agronegócio; alimentos; engenharia e construção civil; transporte; papel e celulose; saneamento; industrial; óleo e gás; varejo e aeronáutico. É composta por três escritórios localizados em São Paulo (Matriz da empresa), Belo Horizonte (Filial) e Porto Alegre (Filial), contando com aproximadamente 102 empregados próprios e 50 consultores esporádicos que atuam sob demanda.

Focada em direcionadores da qualidade a empresa possui diversas certificações internacionais de qualidade como ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Sua estrutura é organizada por tipos de negócios de sua atuação. O corpo diretivo é formado por engenheiros e uma equipe de consultores altamente qualificados e com grande experiência em sistemas de gestão de negócios. Reconhecida pela mídia Brasileira como empresa de consultoria de alto desempenho em serviços de sustentabilidade. Vencedora de prêmios como a Ouro Gestão Banas, prêmio promovido pela revista Banas Qualidade, e prêmio Paulista de qualidade e gestão, administrado pelo Instituto de Excelência da Gestão (IPEG) em parceria com a Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp e Ciesp). A empresa também é signatária do Pacto Global desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) que estabelece a adesão aos princípios estabelecidos no documento que reforça o papel da empresa quanto à visão de sustentabilidade e responsabilidade social. Por fim, possui Selo Paulista da Diversidade. Este selo representa uma iniciativa, que incentiva e reconhece as práticas de inclusão social no mercado de trabalho dentro das empresas públicas ou privadas e da sociedade civil, independentemente

do seu porte. Dentre as práticas incentivadas pela certificação estão projetos que promovam e valorizem a diversidade, sejam elas de etnia, gênero, cultural, idade, sexo etc.

A missão e visão da empresa são permeadas por aspectos ligados principalmente à sustentabilidade dos negócios e do planeta. Os valores, diretrizes e código de ética são fundamentados no compromisso de longo prazo, onde a empresa busca a confiança mútua, honestidade, justiça, relacionamento estreito com os parceiros comerciais e busca da melhoria contínua dos processos em que atua.

Por motivo de confidencialidade e em virtude da abrangência da pesquisa e pelo fato de que a mesma possa vir a revelar informações consideradas estrategicamente sensíveis à referida empresa, ela será tratada como empresa X.

De acordo com Hofstede (1998), ao decidir pela pesquisa sobre cultura organizacional o pesquisador tem que decidir *a priori* sobre a unidade de análise que irá representar a cultura estudada. Pode-se analisar a cultura no nível de uma corporação inteira (tal qual ocorreu na IBM em todo o mundo), uma subsidiária nacional, uma divisão de mercado/produto (nacional ou internacional), um departamento funcional (como pesquisa, marketing), uma localização geográfica, um nível hierárquico, empresas controladoras ou controladas (no caso de fusão e aquisição) ou mesmo um grupo de trabalho. Além disso, as organizações podem apresentar subculturas, dessa forma a definição da unidade de análise adequada para uma análise cultural de uma organização não pode ser tratada de maneira intuitiva.

Partindo do fundamento de que a definição da população constitui um importante fator para pesquisas sobre cultura (Hofstede, 1998), optou-se por estudar a cultura no nível de uma corporação inteira, no caso a empresa X, incluindo aqueles que possuem contrato de trabalho com prazo determinado e eventual. Além disso, com a intenção de analisar as similaridades e diferenças do tipo de cultura, quatro variáveis consideradas importantes para estudos sobre o tema foram selecionadas, sendo elas: área de atuação, tipo de negócio, faixa etária e localidade de trabalho.

**Figura 8 – Variáveis definidas pelo estudo**



**Fonte: realizado pela autora.**

Justifica a escolha da variável “área de atuação”, que neste trabalho classifica os respondentes de acordo com sua posição hierárquica (liderança) e área de atuação ocupacional, uma vez que esses aspectos são considerados relevantes na construção da cultura organizacional. Conforme atesta Schein (2001), a liderança é um fator determinante na criação e manutenção da cultura organizacional e o principal papel de um líder está ligado à sua capacidade de gerenciar a cultura. Em relação à relevância da área de atuação ocupacional, Goffee e Jones (1998) e Hofstede (1997) acentuam que o ingresso em um campo ocupacional implica na aquisição tanto de valores quanto de práticas, influenciando na criação de culturas próprias. A composição dessa variável se deu por:

- a) Liderança (diretoria da empresa e líderes de projetos);
- b) consultores permanentes;
- c) administrativo engloba as atividades ocupacionais consideradas apoio como: recursos humanos (RH), comunicação e financeiro;
- d) consultores esporádicos.

Para Goffee e Jones (1998) e Tanure (2005), o “tipo de negócio” e, conseqüentemente, a configuração da concorrência constitui uma variável que pode afetar a cultura organizacional, pois o ambiente de negócios no qual a organização opera é o que determina o que precisa ser feito para ser bem-sucedido. Logo, o modo como a cultura se organiza é grandemente influenciado pelo ambiente de negócios no qual ela está inserida.

Desta forma, a variável tipo de negócio foi selecionada, sendo caracterizada pelos tipos de serviços produzidos pela empresa X, sendo eles denominados por:

- a) Carbono;
- b) corporativo (área apoio);
- c) Fintec (tecnologia sustentável);
- d) responsabilidade social;
- e) selos regulamentáveis;
- f) SMS (saúde, meio ambiente e segurança ocupacional)
- g) sustentabilidade, visão;
- h) excelência empresarial.

Outro fator que pode influenciar na formação e no desenvolvimento da cultura organizacional é a “faixa etária” dos indivíduos, pois a cultura é influenciada pelos valores e experiências de vida que os indivíduos trazem consigo quando entram em determinada organização (Goffee e Jones, 1998; Schein, 2009). A subdivisão da faixa etária foi estabelecida considerando-se que na empresa X não havia indivíduos com menos de 18 anos e apenas uma pessoa com mais de 50 anos. Assim, as faixas etárias consideradas no trabalho foram:

- a) 18 a 26 anos;
- b) 27 a 36 anos;
- c) 37 a 47 anos;
- d) Maior de 47 anos.

Por fim, a quarta variável escolhida para análise foi a “localidade de trabalho”. Sabe-se que a regionalidade constitui-se como um fator de diferenciamento cultural entre indivíduos. Estudos realizados por Tanure (2005), Motta (1996) e Muzzio (2010) argumentam que organizações em diferentes estados brasileiros tendem a possuir características peculiares em suas culturas. As localidades de atuação da empresa X foram classificadas por:

- a) Belo Horizonte;
- b) Porto Alegre;
- c) São Paulo (matriz da empresa X);
- d) local de trabalho indefinido (que caracteriza os trabalhadores sem local de trabalho definido).

**Quadro 5 - Variáveis da pesquisa**

| Área de Atuação                                                                                                                                                                     | Faixa Etária                                                           | Negócio                                                                                                                                                                               | Localidade                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| A. Área de atuação:<br>B. Liderança (Sócio Diretor, Sócio Gestor, Sócio Gerente de Projeto)<br>C. Consultores<br>D. Administrativo (BackOffice/Staff)<br>E. Consultores esporádicos | a. 16 a 26 anos<br>b. 27 a 36 anos<br>c. 37 a 47 anos<br>d. 48 e acima | a. Carbono<br>b. Visão e Excelência Empresarial<br>c. SMS<br>d. Sustentabilidade<br>e. FINTEC - Tecnologia Sustentável<br>f. Selos regulamentáveis<br>g. Responsabilidade Social – RS | a. Belo Horizonte<br>b. Porto Alegre<br>c. São Paulo<br>d. Local indefinido |

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 Coleta de dados

Com o objetivo de engajar as lideranças da empresa X na ajuda para mais adesão dos respondentes, foram discutidos em reunião gerencial os objetivos da pesquisa e solicitada a autorização dos líderes da organização. Nesta decidiu-se autorizar a investigação e apoiá-la via comunicação e campanha para garantir altos níveis de taxa de respondentes

Com vistas a trabalhar a campanha de comunicação bem como entender as peculiaridades da organização, foram realizadas reuniões com a área de RH. A partir dessas reuniões foi possível definir a estratégia de comunicação da pesquisa, bem como a subdivisão das variáveis, que seguiu as nomenclaturas usadas na organização.

Para a definição das nomenclaturas utilizadas para identificação e subdivisão das variáveis analisadas, algumas especificidades da empresa X foram levadas em consideração. Exemplo disso, relacionado à sua forma de linguagem, foi a decisão de não utilizar as palavras cargo ou hierarquia, pois estes não são termos condizentes aos empregados na organização. Além da linguagem, a classificação da faixa etária também sofreu modificações, conforme já explicado na seção anterior.

Em relação à estratégia de comunicação da pesquisa, foi programado encaminhamento de *e-mails* enviados pela área de RH da empresa X, apresentando a pesquisa e convocando todos a dela participarem. Esse *e-mail* informou o propósito da pesquisa e enfatizou seu cunho estritamente acadêmico, bem como esclareceu sobre o período de aplicação. Com a finalidade de engajar a participação, foi programado o envio, por parte da liderança, de *e-mails* “lembretes” encorajando a participação na pesquisa.

O aplicativo *LimeSurvey* foi utilizado para construção e hospedagem do questionário em ambiente *on-line*. Esse aplicativo garante melhor controle dos respondentes, pois permite criar um *link* exclusivo para cada indivíduo convidado a participar do estudo. Entre outras vantagens, esse dispositivo impossibilita responder o mesmo questionário mais de uma vez, além de gerar relatórios com número de respondentes, enviar *e-mails* direcionados para os indivíduos que não responderam à pesquisa e fornecer compilação de resultado. Dessa forma, o *link* via *LimeSurvey* foi encaminhado para 152 pessoas, sendo empregados diretos e consultores esporádicos da empresa X.

Inicialmente foi estipulado o prazo de oito dias (19/09/2012 a 26/09/2012 ) para os participantes responderem à pesquisa. No primeiro dia de aplicação da pesquisa foram identificadas 20 respostas, porém, entre os dias 20, 21, 22 e 23/09, o nível de respostas caiu significativamente, atingindo, respectivamente, 4, 5, 1 e 0 respostas. Tendo em vista tal declínio na taxa, um membro da diretoria encaminhou *e-mail* convocando os empregados a participarem. Essa estratégia resultou em 16 respostas no dia 24/09 e sete no dia 25/09.

Com a intenção de permanecer com a estratégia de comunicação, foi encaminhado *e-mail* no dia 26/09 direcionado apenas para o público que não havia respondido à pesquisa. Nesse *e-mail* foi informada a prorrogação do prazo para resposta por mais seis dias, sendo o prazo estendido para 03/10.

Logo no dia 26/09, após envio do *e-mail* lembrete, foram obtidas 18 respostas. Durante o período de prorrogação, ocorreu o total de 22 respostas, média de 3,1 respostas por dia. Ao fim do prazo para aplicação da pesquisa, foi verificada taxa de retorno de 63%, totalizando 93 respostas. Importante mencionar que a taxa de questionários válidos atingiu 100%. O Gráfico 1 permite melhor visualização da evolução do número de respondentes durante o período da pesquisa.

**Gráfico 1 - Evolução de respostas do questionário**

**Fonte: realizado pela autora.**

Para auxílio na tabulação dos dados encontrados, foi utilizado o *software* R, versão 2.15.1, que permitiu a instalação de banco de dados e disponibilizou ferramentas de geração de gráficos. O R é uma ferramenta de análise e manipulação de dados, com testes paramétricos e não paramétricos, modelagem linear e não linear, análise de séries temporais, análise de sobrevivência, simulação e estatística espacial, entre outros. Além permite elaboração de diversos tipos de gráficos. O método utilizado para a análise dos resultados encontrados será discutido na próxima seção.

### 3.5 Tratamento e análise dos dados

Para verificar a existência de associação entre a classificação dos quadrantes e do cubo com as áreas de atuação, tipos de negócio, faixas etárias e localidades de trabalho, foram utilizados testes qui-quadrado via simulação Monte Carlo. A inferência via simulação Monte Carlo não exige suposições distribucionais, sendo uma opção para quando ocorrer casos com frequência esperada inferior a cinco.

O teste qui-quadrado testa a hipótese nula de não associação entre duas variáveis categóricas, com base na seguinte estatística de teste:

$$\chi^2_{(l-1)(c-1)} = \sum_{i=1}^l \sum_{j=2}^c \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

Sendo:

$n_{ij}$  é a frequência observada;

$E_{ij} = \frac{(n_{i+})(n_{+j})}{n_{++}}$  é a frequência esperada;

$\chi^2_{(l-1)(c-1)}$  é a distribuição de qui-quadrado com  $(l-1)*(c-1)$  graus de liberdade, sendo  $l$  o número de linhas da tabela e  $c$  o número de colunas.

Quando  $E_{ij} < 5$ , a estatística de teste apresenta problemas na convergência para uma distribuição qui-quadrado com  $(l-1)*(c-1)$  graus de liberdade.

Uma opção para resolver esse problema é realizar o teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo. Trata-se de um procedimento computacional usado atualmente extensivamente em Estatística. A ideia da simulação Monte Carlo é representar pelo menos 1.000 vezes a estatística de teste sob a hipótese nula, formando, assim, a distribuição sob hipótese nula da estatística de teste, possibilitando verificar em qual percentil dessa distribuição a estatística de teste dos dados observados se encontra, fornecendo, assim, o p-valor do teste. A partir da diferença dos valores esperados e reais da estatística qui-quadrado, podem-se criar medidas de similaridades e com essas medidas estimam-se dimensões ortogonais, sobre as quais as categorias podem ser estabelecidas para explicar a intensidade da associação. O nível de significância adotado foi de 5%.

Na análise estatística foram primeiramente analisados os quadrantes e a influência das áreas de atuação, tipos de negócio, faixas etárias e localidades de trabalho na classificação do mesmo. Posteriormente, foram avaliados o cubo e a influência dessas mesmas variáveis.

Para visualização gráfica das associações significativas, foi utilizado o mapa perceptual da análise de correspondência. A análise de correspondência é amplamente utilizada para redução dimensional e mapeamento perceptual (Hair, Aderson, Tatham & Black 2009), para quando se têm dados resumidos em linhas e colunas, como foi o caso da amostragem analisada. Na seção seguinte serão apresentados e discutidos os resultados encontrados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise cultura geral

Os resultados obtidos indicam que a empresa X possui o tipo de cultura comunitária, já que 71% dos respondentes estão enquadrados nessa cultura, conforme se observa na Tabela 1. Os traços da cultura comunitária sugerem um ambiente com altos índices de sociabilidade e racionalidade. A alta sociabilidade denota um perfil cultural comum a empresas no Brasil, uma vez que as características dessa dimensão são típicas da sociedade brasileira, entre elas: lealdade e forte interação social (Tanure, 2005). Já a alta racionalidade indica que os membros da organização possuem foco no resultado e estão engajados quanto aos objetivos da empresa (Goffee & Jones, 1998). Altos níveis de sociabilidade e racionalidade combinadas indicam sustentabilidade nos negócios, uma vez que se tem aliado a facilidade de interação entre as pessoas à orientação para resultados (Goffee & Jones, 1998).

Importante mencionar que a constatada predominância de indivíduos posicionados no mesmo quadrante (71%) sugere que a empresa X possui uma cultura forte. De acordo com Deal e Kennedy (1982), as culturas fortes dispõem de um sistema de valores e regras que determinam o comportamento esperado das pessoas nas mais diversas situações encontradas no contexto organizacional. Para os autores, uma vez explícita no ambiente a conduta considerada desejável, a tomada de decisão se torna mais rápida, dado o alinhamento sobre como se devem resolver as coisas. Entretanto, Hofstede (1994) ressalta que as culturas fortes são normalmente resistentes à mudança, pois, uma vez internalizado um hábito ou experiência, é muito difícil desaprender.

Importante destacar que, embora a empresa X tenha apresentado uma cultura forte, as demais culturas, mercenária, fragmentada e em rede também foram percebidas na empresa. Conforme atesta Martin (1992) a cultura organizacional pode possuir culturas diferenciadas que variam, em função dos diversos grupos dentro da organização. A organização deixa de ser vista como unidade totalmente integrada e passa a ser vista como conjunto de indivíduos que, em algum aspecto, podem ter valores totalmente compartilhados entre todos; em outros momentos, alguns valores só conseguem ser compartilhados por alguns indivíduos, enquanto outros valores apenas são compartilhados temporariamente (SILVA & FABUL, 2010). Esta abordagem constitui instrumento de

análise cultural importante na medida em que considera a cultura organizacional a partir de diversos atores e grupos, que possuem sentidos e interesses diferentes sobre os mesmos elementos da organização (MASCARENHAS, 2007).

É interessante ressaltar que a cultura fragmentada, que possui características antagônicas à cultura comunitária, obteve incidência de 6,5% dos resultados encontrados, evidenciando, assim, a existência de indivíduos com comportamentos contrários aos comportamentos desejáveis apregoados pela cultura predominante na empresa X. Entre as características comuns à cultura fragmentada, destacam-se níveis muito baixos de interação social e pouco sentimento de lealdade para com a empresa. Isso ocorre devido ao foco concentrar-se no nos objetivos individuais em detrimento dos coletivos (Goffee & Jones, 1998).

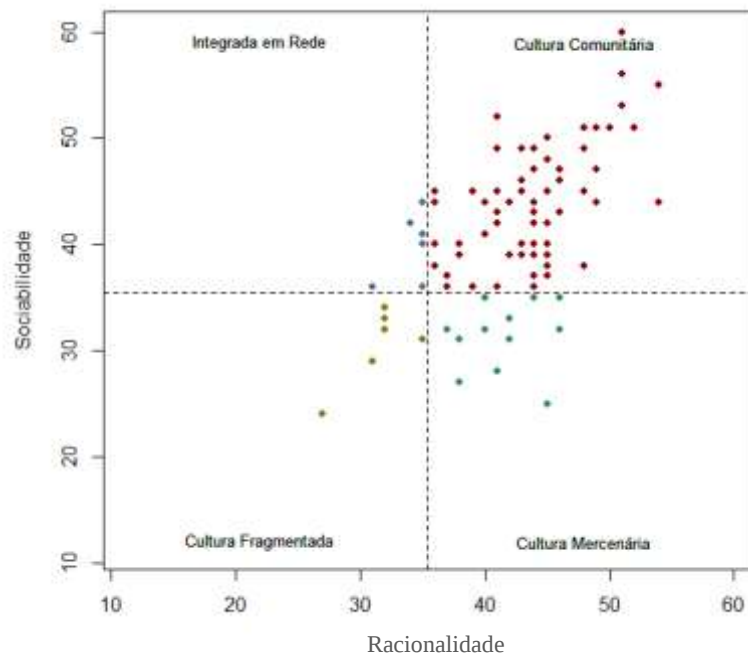
Pode-se ainda observar a ocorrência da cultura mercenária (solidariedade alta e racionalidade alta) com 14% dos respondentes e integrada em rede (sociabilidade alta e racionalidade baixa) com 8,6%. Observando os resultados encontrados e considerando os níveis de solidariedade e racionalidade dessas duas culturas, é possível afirmar que a cultura da empresa X possui, então, 85% de indivíduos lotados em quadrantes associados à alta racionalidade e 79,6% de seus empregados lotados em quadrantes com a dimensão sociabilidade alta. Este resultado sugere que as características dessas duas dimensões predominam no ambiente da empresa X, o que corrobora a noção de que esta possui uma cultura forte.

**Tabela 1 - Frequência para os quadrantes**

| <b>Dimensões</b>    | <b>N</b> | <b>%</b> |
|---------------------|----------|----------|
| Cultura comunitária | 66       | 71,0%    |
| Cultura fragmentada | 6        | 6,5%     |
| Cultura mercenária  | 13       | 14,0%    |
| Integrada em rede   | 8        | 8,6%     |
| Total               | 93       | 100,0%   |

No Gráfico 2, pode-se verificar a distribuição dos indivíduos pelos quadrantes.

**Gráfico 2 - Quadrantes representando os indivíduos**



Observando o Gráfico 2, é interessante destacar que os pontos representando os indivíduos com as culturas fragmentada, mercenária e integrada em rede estão concentrados próximos do centro da matriz. Isso pode indicar que a cultura da empresa X pode estar em processo de transformação, ou seja, modificando sua cultura predominante.

Autores como Goffee e Jones (1998) e Schein (2004b) reconhecem que a cultura organizacional está em constante estado de transformação, seja por pressões internas ou externas como mercado competitivo ou por meio de fusões e aquisições, onde novas culturas entram no espaço organizacional. Segundo estes autores, em ambientes multiculturais a competência de se trabalhar com estes diferentes contextos se torna um ativo bastante valorizado nas empresas, onde o saber “transitar” por diferentes culturas se torna um diferencial do profissional que possui este conhecimento.

Por outro lado, pode-se igualmente inferir que a proximidade dos indivíduos em relação as linhas da matriz poderia indicar que a cultura está em estado de consolidação com a cultura predominante da empresa X. Segundo Freitas (2007) influencias internas da organização promovem a aceitação, consolidação e manutenção da cultura organizacional. A autora ainda cita como um dos fatores internos que mais influenciam a dinâmica cultural seria o papel da área de gestão de pessoas.

Tarefas típicas da área de gestão de pessoas como construção de perfis profissiográficos, processos de recrutamento e seleção, desenho de programas de treinamento e desenvolvimento, elaboração de sistemas de recompensa, sistemas de

avaliação de carreira, promoção de solenidades de celebração e reconhecimento, veiculação de mensagens institucionais, entre outras, estruturadas em sintonia com os valores organizacionais, teriam uma função crucial na construção de símbolos, representando um veículo para as manifestações culturais. Desta forma, o bom desempenho destas funções contribuiria para o alinhamento ou realinhamento dos membros em sintonia com as expectativas da organização (Freitas, 2007).

Seguindo o modelo de Goffee e Jones (1998), além de analisar em qual quadrante a organização se encontra, é preciso identificar a forma como essa cultura se manifesta. Isto é, se a cultura está em sua forma positiva (funcional) ou negativa (disfuncional). Importante ressaltar que esta análise não pretende classificar a cultura como boa ou ruim, e sim entender os traços culturais sob determinado contexto de negócios. O teste qui-quadrado mostra evidências significativas ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) a favor de associação entre os quadrantes e suas classificações relativas à pontuação auxiliar.

**Tabela 2 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e pontuação auxiliar**

| Quadrantes          | Pontuação auxiliar |        |          |        | P-valor |
|---------------------|--------------------|--------|----------|--------|---------|
|                     | Negativo           |        | Positivo |        |         |
| Cultura Comunitária | 15                 | 22,73% | 51       | 77,27% | 0,0269  |
| Cultura Fragmentada | 4                  | 66,67% | 2        | 33,33% |         |
| Cultura Mercenária  | 2                  | 15,38% | 11       | 84,62% |         |
| Integrada em Rede   | 4                  | 50,00% | 4        | 50,00% |         |
| Total               | 25                 | 26,88% | 68       | 73,12% |         |

Os resultados demonstram que a disparidade entre a manifestação positiva e negativa é acentuada nos perfis de cultura mercenária e comunitária e mais equalizada quando analisada na cultura integrada em rede. Culturas com altas dimensões de sociabilidade e racionalidade em sua forma positiva representam um ambiente com alto comprometimento e adesão às propostas da empresa, tudo isso inserido em um contexto de ambiente de trabalho agradável e excelente clima organizacional (Goffee & Jones, 1998).

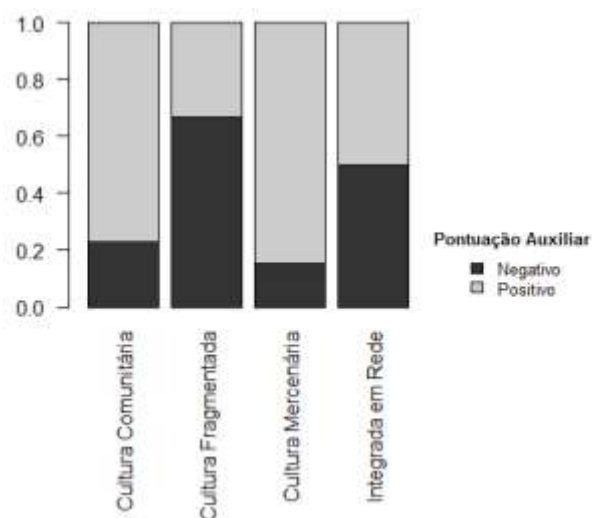
Apesar da significativa frequência de perfis positivos, é possível verificar percentual de 22,73% de representantes da cultura comunitária classificados como disfuncional. Características desse tipo de cultura abrangem negligências em relação à

análise de seus competidores, devido ao exagerado senso de superioridade e excessiva necessidade de líderes carismáticos, uma vez que nesse tipo de cultura valoriza-se a comunhão de valores e objetivos entre líderes e liderados (Goffee & Jones, 1998).

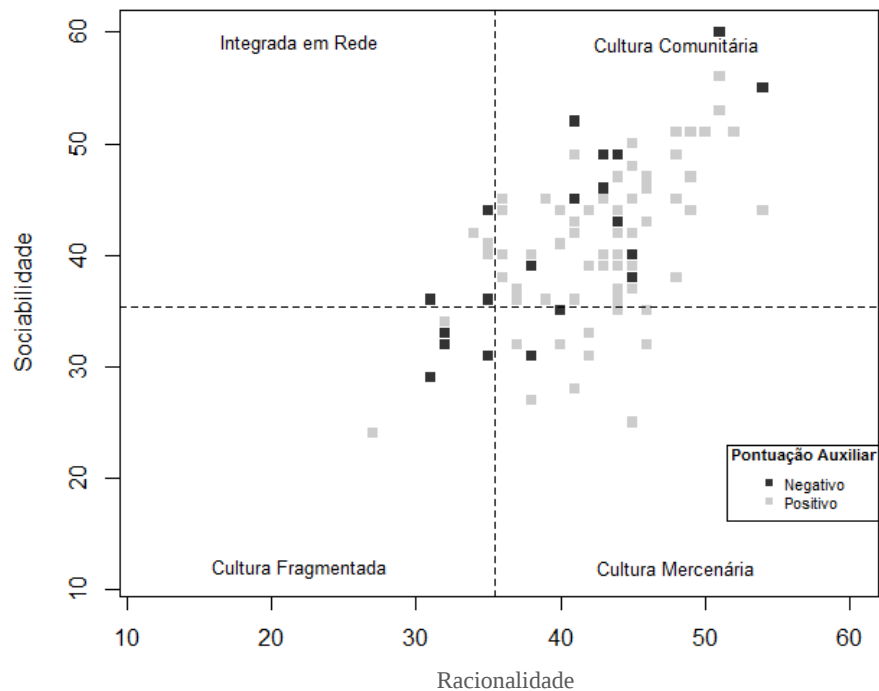
Já a tendência negativa apresentada pela cultura fragmentada demonstra que, além de haver indivíduos com o comportamento antagônico ao da cultura predominante, estes são, em sua maioria, apresentados de forma disfuncional. A forma disfuncional dessa cultura está relacionada a egoísmo, ego inflado, senso de superioridade, excessivas críticas aos trabalhos dos demais e lentidão ou inexistência de transmissão de aprendizado (Goffee & Jones, 1998).

Nos Gráficos 3 e 4 percebem-se os indivíduos estratificados por sua pontuação auxiliar e a associação significativa entre tipo de cultura e forma negativa ou positiva, conforme apresentado na Tabela 2.

**Gráfico 3 - Quadrantes estratificados pela pontuação auxiliar**



No Gráfico 4 pode-se observar o posicionamento dos indivíduos nos quadrantes de acordo com o tipo de cultura e seu posicionamento funcional ou disfuncional.

**Gráfico 4 - Gráfico do cubo representando os indivíduos**

Na seção seguinte serão analisadas as variáveis separadamente, a fim de se confirmar a existência de correlação estatística com o tipo de cultura encontrado bem como analisar seus impactos no ambiente da empresa pesquisada.

## 4.2 Variável faixa etária

Um assunto que causa controvérsias é a questão de ser ou não possível identificar categorias ou dimensões comparáveis entre culturas (Hilal, 2002). Para autores, como Murdock (1945) e Antweiler (2007), existe o denominado “culturais universais”. Esse termo é utilizado para definir as variáveis com características semelhantes e que podem ser evidenciadas empiricamente, sendo encontradas de forma regular em todas ou quase todas as culturas. Murdock (1945) sugeriu uma lista com essas variáveis, citando como exemplos: faixa etária, religião, política, divisão de trabalho, ética, diferenciação de *status*, entre outros. Segundo esse autor, essas variáveis contêm aspectos que variam de uma cultura para outra, na forma como são vistas ou executadas. Entre as variáveis escolhidas, a faixa etária seria considerada universal.

Os resultados encontrados na variável faixa etária indicam distribuição das frequências similares entre os tipos de cultura analisadas. O teste qui-quadrado corrobora tal percepção, já que o p-valor encontrado foi superior a 0,05, ou seja, confirmando a

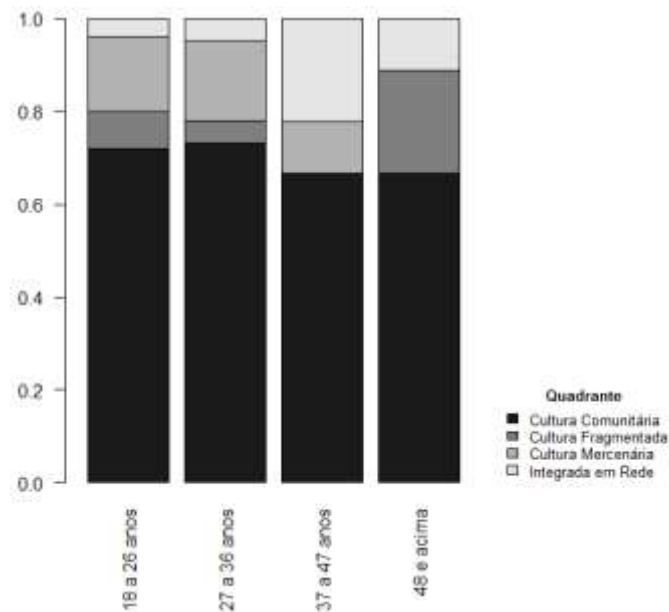
inexistência de associação significativa entre os quadrantes e as faixas etárias estabelecidas. Ressalta-se que nos trabalhos anteriores de Pinto (2012) e Bolognesi (2006) igualmente não foi possível observar associação entre cultura organizacional e faixa etária.

**Tabela 3 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e idade**

| Dimensões           | Idade      |        |            |        |            |        |          |        | P-valor |
|---------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|----------|--------|---------|
|                     | Entre 18 e |        | Entre 27 e |        | Entre 37 e |        | Maior de |        |         |
|                     | 26 anos    |        | 36 anos    |        | 47 anos    |        | 47 anos  |        |         |
| Cultura comunitária | 18         | 72,0%  | 30         | 73,2%  | 12         | 66,7%  | 6        | 66,7%  | 0,208   |
| Cultura fragmentada | 2          | 8,0%   | 2          | 4,9%   | 0          | 0,0%   | 2        | 22,2%  |         |
| Cultura mercenária  | 4          | 16,0%  | 7          | 17,1%  | 2          | 11,1%  | 0        | 0,0%   |         |
| Integrada em rede   | 1          | 4,0%   | 2          | 4,9%   | 4          | 22,2%  | 1        | 11,1%  |         |
| Total               | 25         | 100,0% | 41         | 100,0% | 18         | 100,0% | 9        | 100,0% |         |

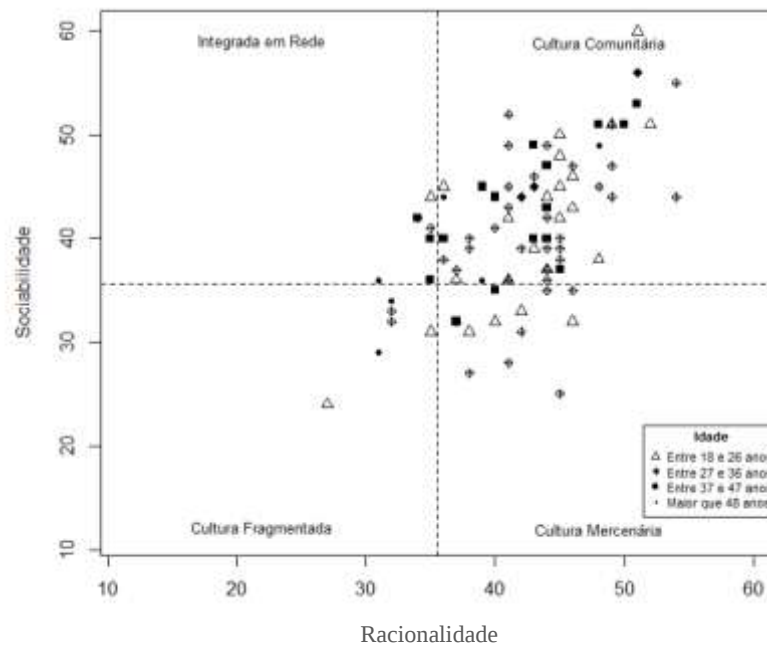
Apesar de não ter sido encontrada correlação entre cultura organizacional e faixa etária, é possível observar a distribuição percentual de cultura muito similar entre as faixas etárias 18 a 26 anos e 27 a 36 anos (GRÁF. 5). Na faixa dos respondentes acima de 47 anos, a cultura fragmentada apresenta percentual superior ao das demais faixas etárias. Por fim, foi possível inferir que a cultura integrada em rede teve mais representatividade entre as idades de 37 e 47 anos.

**Gráfico 5 - Gráfico de barras para os quadrantes estratificados por idade**



No Gráfico 6 é possível visualizar a classificação dos indivíduos pelos quadrantes estratificados pela idade.

**Gráfico 6 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados por idade**



A Tabela 4 apresenta os resultados estratificados por idade, conforme a classificação do cubo (positivo, negativo). O teste qui-quadrado não indicou evidências significativas a favor da associação (p-valor acima de 0,05).

**Tabela 4 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e idade**

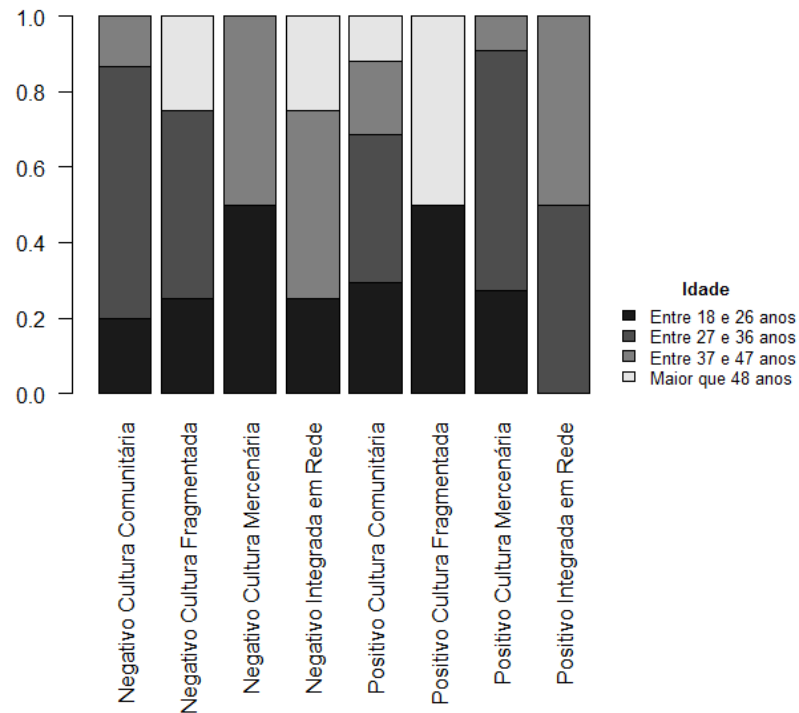
| Cubo                         | Idade      |        |            |        |            |        |          |        | P-valor |
|------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|----------|--------|---------|
|                              | Entre 18 e |        | Entre 27 e |        | Entre 37 e |        | Maior de |        |         |
|                              | 26 anos    |        | 36 anos    |        | 47 anos    |        | 47 anos  |        |         |
| Negativo cultura comunitária | 3          | 12,0%  | 10         | 24,4%  | 2          | 11,1%  | 0        | 0,0%   | 0,2615  |
| Negativo cultura fragmentada | 1          | 4,0%   | 2          | 4,9%   | 0          | 0,0%   | 1        | 11,1%  |         |
| Negativo cultura mercenária  | 1          | 4,0%   | 0          | 0,0%   | 1          | 5,6%   | 0        | 0,0%   |         |
| Negativo integrada em rede   | 1          | 4,0%   | 0          | 0,0%   | 2          | 11,1%  | 1        | 11,1%  |         |
| Positivo cultura comunitária | 15         | 60,0%  | 20         | 48,8%  | 10         | 55,6%  | 6        | 66,7%  |         |
| Positivo cultura fragmentada | 1          | 4,0%   | 0          | 0,0%   | 0          | 0,0%   | 1        | 11,1%  |         |
| Positivo cultura mercenária  | 3          | 12,0%  | 7          | 17,1%  | 1          | 5,6%   | 0        | 0,0%   |         |
| Positivo integrada em rede   | 0          | 0,0%   | 2          | 4,9%   | 2          | 11,1%  | 0        | 0,0%   |         |
| Total                        | 25         | 100,0% | 41         | 100,0% | 18         | 100,0% | 9        | 100,0% |         |

Apesar disso, é possível verificar tendências (GRÁF. 7). Os resultados para todas as faixas etárias, em sua maioria, foram positivos para a cultura comunitária. O mais alto percentual de valores negativos nessa cultura ocorreu na faixa etária de 27 a 36 anos. Acima dos 47 anos, a cultura comunitária apresentou-se completamente em sua forma funcional.

A cultura mercenária também se mostrou de forma positiva para as faixas etárias nela contidas. A forma negativa na cultura mercenária ocorreu apenas nas faixas de 18 a 26 e 37 a 47 anos. Já nas culturas negativas integrada em rede e fragmentada, as faixas etárias foram distribuídas de forma similar.

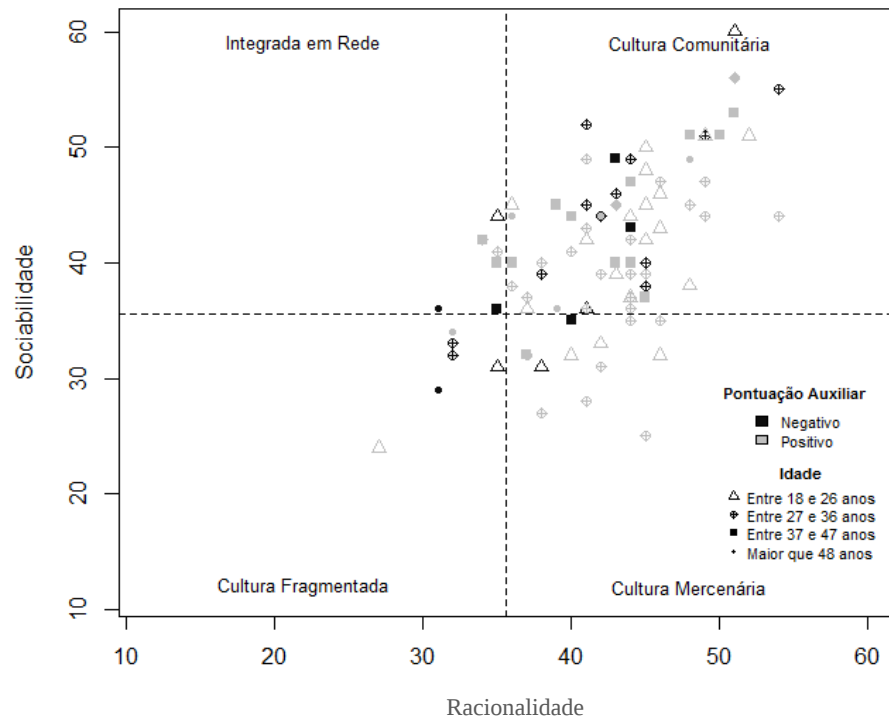
Interessante observar que, nas culturas positivas, a cultura integrada em rede obteve distribuição equitativa entre as faixas 27 a 36 e 37 a 47 anos, em 50% cada. O mesmo se deu com a cultura fragmentada, ressaltando-se a ocorrência de faixas opostas, sendo 50% na faixa mais jovem - 18 e 26 anos - e 50% na faixa mais velha - maior de 48 anos.

**Gráfico 7 - Gráfico de barras para o cubo estratificado por idade**



O Gráfico 8 demonstra a dispersão das idades entre os quadrantes.

**Gráfico 8 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por idade**



Apesar de a variável faixa etária ser considerada universal cultural, ou seja, uma variável que pode ser comparada universalmente a fim de avançar no entendimento das diferenças entre as culturas, nesta pesquisa essa correlação não pôde ser comprovada. Discussão sobre possíveis entraves para esse resultado será feita no capítulo de conclusão desta dissertação. Na seção seguinte, será apresentado o resultado encontrado na análise da variável área de atuação.

#### **4.3 Variável área de atuação**

A área de atuação dos indivíduos é defendida como uma das variáveis mais importantes na criação e transformação cultural, uma vez que a posição ocupacional favorece o compartilhamento de valores e práticas, criando, assim, características comuns entre os indivíduos de mesma ocupação profissional (Goffee & Jones, 1998).

Jermier et al (1991), em um estudo de subculturas numa organização policial, concluiu que a posição hierárquica formal foi a variável discriminante mais importante para explicar pontos de vista culturais diversos. Estes autores, concluíram que a afiliação a um determinado subgrupo organizacional em virtude de diferentes graus de responsabilidade de acordo com o cargo, contribui para a criação de subculturas.

Importante salientar que a empresa X possui estrutura simplificada, sendo composta basicamente por consultores (empregados próprios), consultores esporádicos (trabalhadores com contrato determinado), líderes de projetos (representando a liderança) e o administrativo (áreas de apoio). Ao selecionar essa variável, buscou-se confirmar sua correlação com a cultura organizacional. Entretanto, ao aplicar o teste qui-quadrado, encontrou-se p-valor acima de 0,05, confirmando a inexistência de associação significativa entre os quadrantes e as citadas áreas de atuação.

Na Tabela 5 podem ser verificados os quadrantes estratificados pela variável área de atuação, que classifica os respondentes de acordo com hierarquia e área de atuação ocupacional.

**Tabela 5 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e áreas de atuação**

| Dimensões           | Áreas de Atuação |        |                            |        |    |        |                         |        | P-valor |
|---------------------|------------------|--------|----------------------------|--------|----|--------|-------------------------|--------|---------|
|                     | Liderança        |        | Consultores Administrativo |        |    |        | Consultores esporádicos |        |         |
| Cultura comunitária | 13               | 65,0%  | 36                         | 69,2%  | 9  | 75,0%  | 8                       | 88,9%  | 0,874   |
| Cultura fragmentada | 1                | 5,0%   | 5                          | 9,6%   | 0  | 0,0%   | 0                       | 0,0%   |         |
| Cultura mercenária  | 4                | 20,0%  | 7                          | 13,5%  | 2  | 16,7%  | 0                       | 0,0%   |         |
| Integrada em rede   | 2                | 10,0%  | 4                          | 7,7%   | 1  | 8,3%   | 1                       | 11,1%  |         |
| Total               | 20               | 100,0% | 52                         | 100,0% | 12 | 100,0% | 9                       | 100,0% |         |

Apesar da falta de correlação estatística, ao visualizar o gráfico de barras percebem-se tendências entre tipo de cultura e área de atuação. Informação interessante está relacionada à distribuição de cultura entre consultores esporádicos, uma vez que, segundo Goffee e Jones (1998), indivíduos com contrato atrelado à demanda de trabalho eventual, em que não há rotina de convivência e relacionamento interpessoal em ambiente comum, estariam relacionados à cultura fragmentada. Neste estudo foi identificado o oposto, os resultados demonstraram que consultores esporádicos, a maioria, estão relacionados à cultura comunitária com traços de integrada em rede. Ambas as culturas têm características pautadas no relacionamento interpessoal e ligação com as pessoas e empresa.

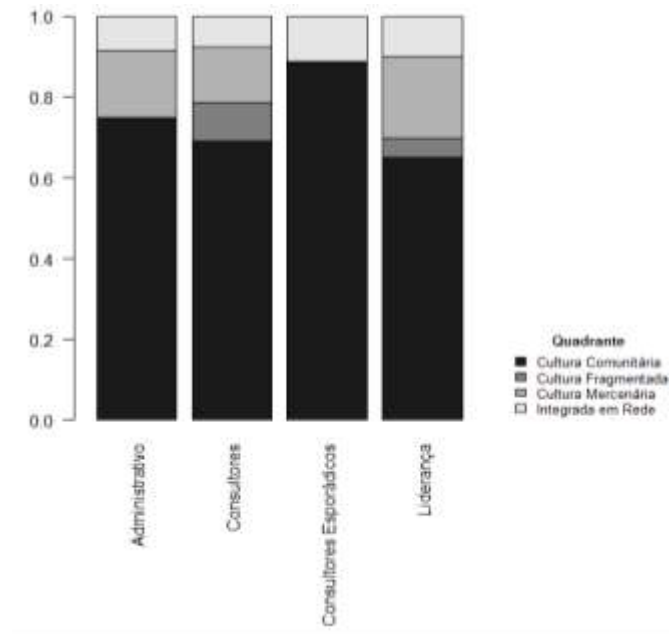
Este resultado pode se explicado, pela possibilidade de esses indivíduos realizam elevado número de trabalhos para a empresa X, com isso permanecendo na empresa por longos períodos de tempo e absorvendo a sua cultura predominante.

Apesar dos autores Goffee e Jones (1998) indicarem a liderança como um aspecto influenciador da cultura organizacional esta foi a área de atuação com menos representatividade de cultura comunitária. Conforme ressalta Tanure (2010), o conceito de liderança não vem apenas da posição hierárquica. Segundo esta autora, seriam gestores aqueles indivíduos que, via estrutura organizacional formal, gerenciam equipes de trabalho com objetivos de alcançar resultados. Por outro lado, o verdadeiro líder é aquele legitimado por seus liderados; seu foco está em dimensões mais emocionais da gestão, inclusive o de criação e transformação da cultura, assim, enquanto o líder opera na mobilização das pessoas, a liderança formal, ou seja, o gestor, cuida essencialmente da eficiência operacional da empresa (Tanure, 2010). Dessa forma, pode-se inferir que os líderes da empresa X estão atuando mais próximos da posição de gestores do que

exatamente de líderes e que isso vem contribuindo para a tendência percebida de diferenciação cultural entre líderes e cultura predominante da empresa.

No Gráfico 9 podem-se visualizar essas informações.

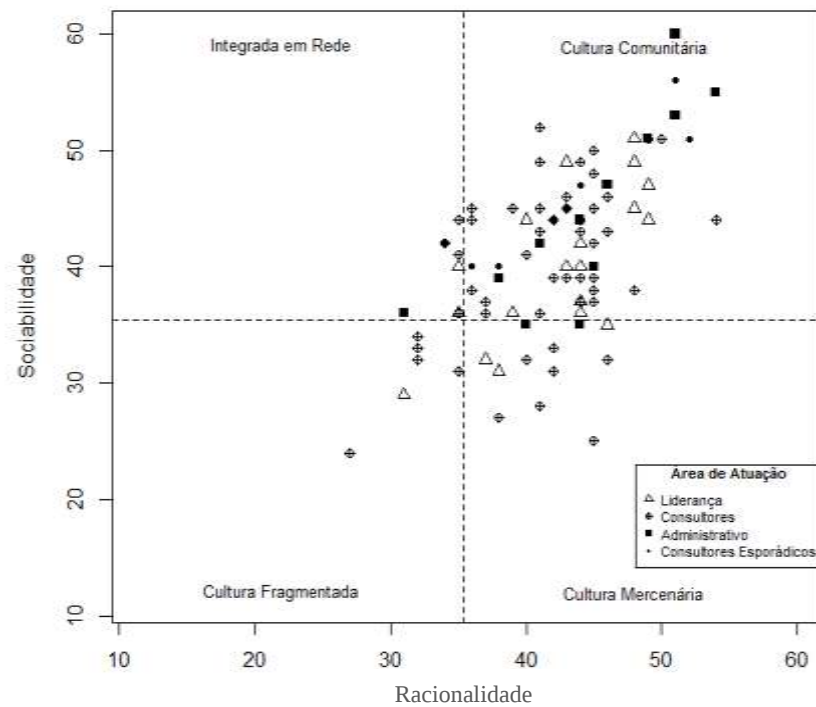
**Gráfico 9 - Gráfico de barras para os quadrantes estratificados por áreas de atuação**



No gráfico de dispersão entende-se que as lideranças com cultura mercenária, integrada em rede e fragmentada estão muito próximas do quadrante cultura comunitária. Essa situação pode indicar que esses indivíduos ainda estão em processo de transformação ou migração para a cultura central da empresa X. Também, os indivíduos posicionados na matriz com o mais alto índice de sociabilidade são das áreas administrativa e de consultores esporádicos.

No Gráfico 10 acompanha-se a classificação dos indivíduos pelos quadrantes estratificados pelas áreas de atuação.

**Gráfico 10 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados por área de atuação**



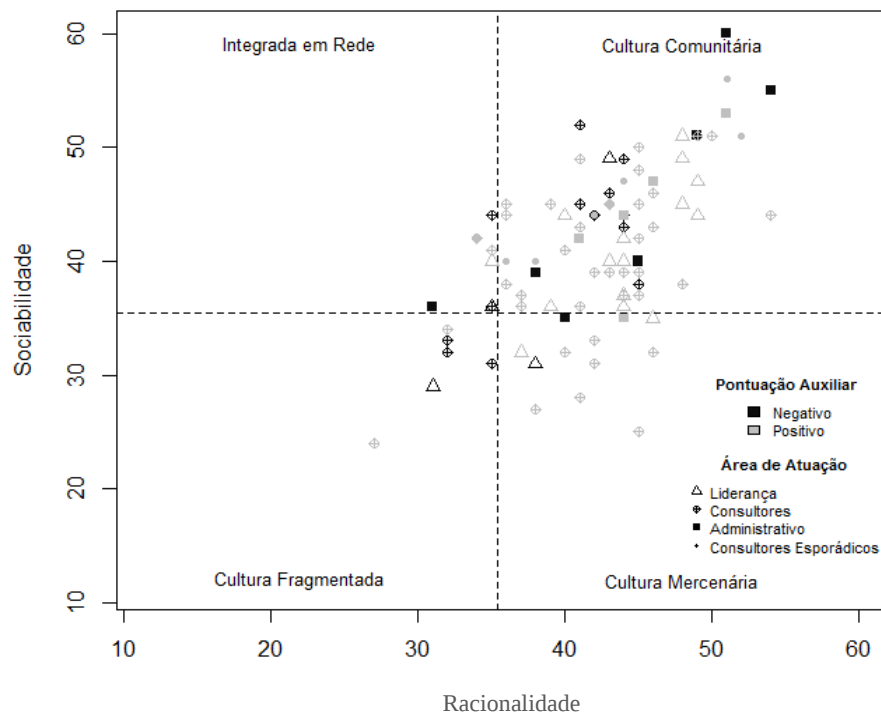
Em relação às características funcionais e disfuncionais, os resultados foram encontrados em sua maioria em sua forma positiva. Porém, como o teste qui-quadrado não apresentou evidências significativas a favor da associação, as oscilações visualizadas na Tabela 6 são vistas como flutuações amostrais.

**Tabela 6 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e área de atuação**

| Cubo                         | Área de Atuação |        |                            |        |    |        |                            |        | P-valor |
|------------------------------|-----------------|--------|----------------------------|--------|----|--------|----------------------------|--------|---------|
|                              | Liderança       |        | Consultores Administrativo |        |    |        | Consultores<br>Esporádicos |        |         |
| Negativo cultura comunitária | 1               | 5,0%   | 9                          | 17,3%  | 5  | 41,7%  | 0                          | 0,0%   | 0,3973  |
| Negativo cultura fragmentada | 1               | 5,0%   | 3                          | 5,8%   | 0  | 0,0%   | 0                          | 0,0%   |         |
| Negativo cultura mercenária  | 1               | 5,0%   | 0                          | 0,0%   | 1  | 8,3%   | 0                          | 0,0%   |         |
| Negativo integrada em rede   | 1               | 5,0%   | 2                          | 3,8%   | 1  | 8,3%   | 0                          | 0,0%   |         |
| Positivo cultura comunitária | 12              | 60,0%  | 27                         | 51,9%  | 4  | 33,3%  | 8                          | 88,9%  |         |
| Positivo cultura fragmentada | 0               | 0,0%   | 2                          | 3,8%   | 0  | 0,0%   | 0                          | 0,0%   |         |
| Positivo cultura mercenária  | 3               | 15,0%  | 7                          | 13,5%  | 1  | 8,3%   | 0                          | 0,0%   |         |
| Positivo integrada em rede   | 1               | 5,0%   | 2                          | 3,8%   | 0  | 0,0%   | 1                          | 11,1%  |         |
| Total                        | 20              | 100,0% | 52                         | 100,0% | 12 | 100,0% | 9                          | 100,0% |         |

Realizando análises descritivas das informações apresentadas na Tabela 6, identifica-se que a área de atuação consultores esporádicos, ao contrário das demais áreas de atuação, não apresentou indivíduo com cultura negativa. Em contrapartida, a administrativa foi a área de atuação onde se constatou a maior ocorrência de cultura em sua forma negativa. Em sequência, as áreas de atuação liderança e consultores exibiram altos índices de cultura comunitária positiva.

**Gráfico 11 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por área de atuação**



Os estudos de Hofstede *et al.* (2010) demonstraram a existência de diferenciação cultural entre as culturas nacionais e regionais. Essa diferenciação afeta o comportamento de sociedades e organizações e são muito persistentes ao longo do tempo. A análise da variável localidade de trabalho que visa identificar subculturas relacionadas à região é discutida na seção seguinte.

#### 4.4 Variável local de trabalho

Alguns trabalhos importantes, entre eles os de Hofstede *et al.* (2010), encontraram correlação entre tipo e traços culturais e regionalidade, mostrando a influência desse aspecto para a sociedade e, conseqüentemente, para as organizações. Segundo Muzzio e Costa (2010) é pertinente reconhecer as diferenças em nações com realidades culturais regionalizadas para que melhor se compreenda o contexto organizacional nesses ambientes heterogêneos. Neste sentido, abre-se outra dimensão de análise cultural: o subnacional ou cultura regional. Este novo nível de interesse acaba por se refletir na análise organizacional, que já é interpretada, por exemplo, através de sua natureza fragmentada e ambígua passando também a ser analisada pela interpretação regional. Entretanto,

passando os resultados encontrados pela análise do teste qui-quadrado, não foi possível encontrar associação significativa entre os quadrantes e a variável local de trabalho.

Analisando os resultados de forma descritiva é possível destacar que os indivíduos sem localidade definida estão classificados em sua maioria pela cultura comunitária. Goffee e Jones (1998) ressaltam que uma das características da cultura fragmentada é a pouca convivência entre os colegas de trabalho pois, normalmente, as equipes não possuem local de trabalho fixo, como se percebe no caso analisado.

Em Belo Horizonte houve tendência à cultura mercenária, cujas características são baseadas na impessoalidade no trabalho e foco no resultado. De acordo com Hofstede (1994), a cultura orientada para a tarefa, como a mercenária, possui foco na performance relativa ao trabalho dos empregados e não em condições individuais e ou relacionamento interpessoal. Segundo Goffee e Jones (1998), caso os representantes dessa cultura sintam que de alguma forma suas necessidades individuais não estão atendidas a conduta esperada é que estes profissionais deixem a organização por outra, sendo uma característica da cultura mercenária a alta rotatividade de pessoas.

A cultura mercenária se traduz também na forma física de seus escritórios, onde não se registram traços que levem à socialização das pessoas, por exemplo áreas de cafezinho costumam não ser convidativas e as mesas de trabalho normalmente não são ornamentadas com objetos pessoais como porta-retratos e adornos (Goffee & Jones 1998).

Na localidade Porto Alegre, os indivíduos estão classificados basicamente como cultura comunitária e integrada em rede. Essas culturas dividem muitas características comuns como facilidade de relacionamento provido de compartilhamento dos mesmos valores, ideais, histórico de vida, atitudes e interesses, mas não possuem o mesmo foco em relação a metas e resultados (Goffee & Jones, 1998).

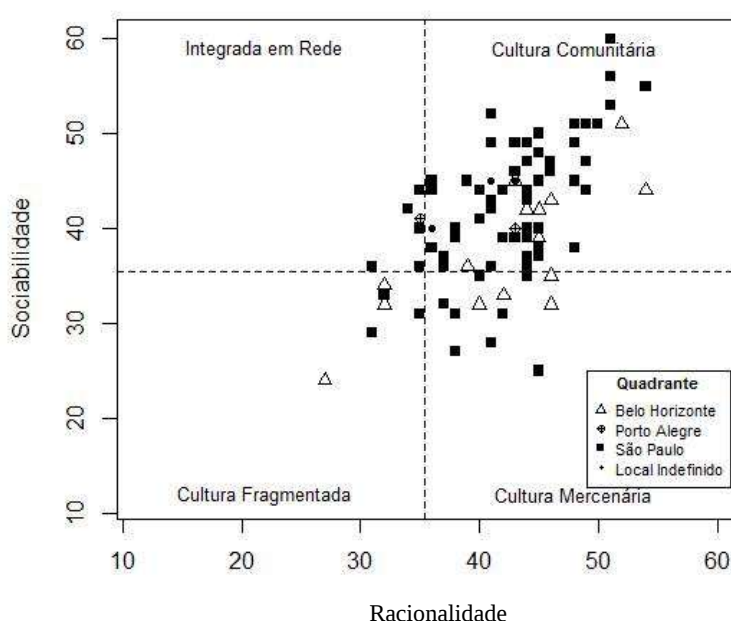
Em São Paulo, sede da empresa, onde está lotada a maioria dos empregados, apurou-se alta taxa comunitária, o que sugere que indivíduos que trabalham na matriz recebem mais influências da cultura predominante na empresa.

**Tabela 7 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e local de trabalho**

| Dimensões           | Local de Trabalho |        |              |        |           |        |                  |        | P-valor |
|---------------------|-------------------|--------|--------------|--------|-----------|--------|------------------|--------|---------|
|                     | Belo Horizonte    |        | Porto Alegre |        | São Paulo |        | Local Indefinido |        |         |
| Cultura comunitária | 8                 | 53,3%  | 1            | 50,0%  | 53        | 74,6%  | 4                | 80,0%  | 0,1075  |
| Cultura fragmentada | 3                 | 20,0%  | 0            | 0,0%   | 3         | 4,2%   | 0                | 0,0%   |         |
| Cultura mercenária  | 4                 | 26,7%  | 0            | 0,0%   | 9         | 12,7%  | 0                | 0,0%   |         |
| Integrada em rede   | 0                 | 0,0%   | 1            | 50,0%  | 6         | 8,5%   | 1                | 20,0%  |         |
| Total               | 15                | 100,0% | 2            | 100,0% | 71        | 100,0% | 5                | 100,0% |         |

No Gráfico 12 observa-se o posicionamento dos indivíduos em relação aos quadrantes.

**Gráfico 12 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados por local de trabalho**



Em relação às características funcionais e disfuncionais, os resultados para Belo Horizonte, São Paulo e localidade indefinida, em sua maioria, foram positivo cultura comunitária. A localidade Porto Alegre apresentou divisão igual entre positivo cultura comunitária e negativo integrada em rede. São Paulo teve duas classificações mais definidas, positivo cultura comunitária e negativo cultura comunitária, com 54,9% e 19,7%, respectivamente. Interessante notar que São Paulo configura-se como a matriz da

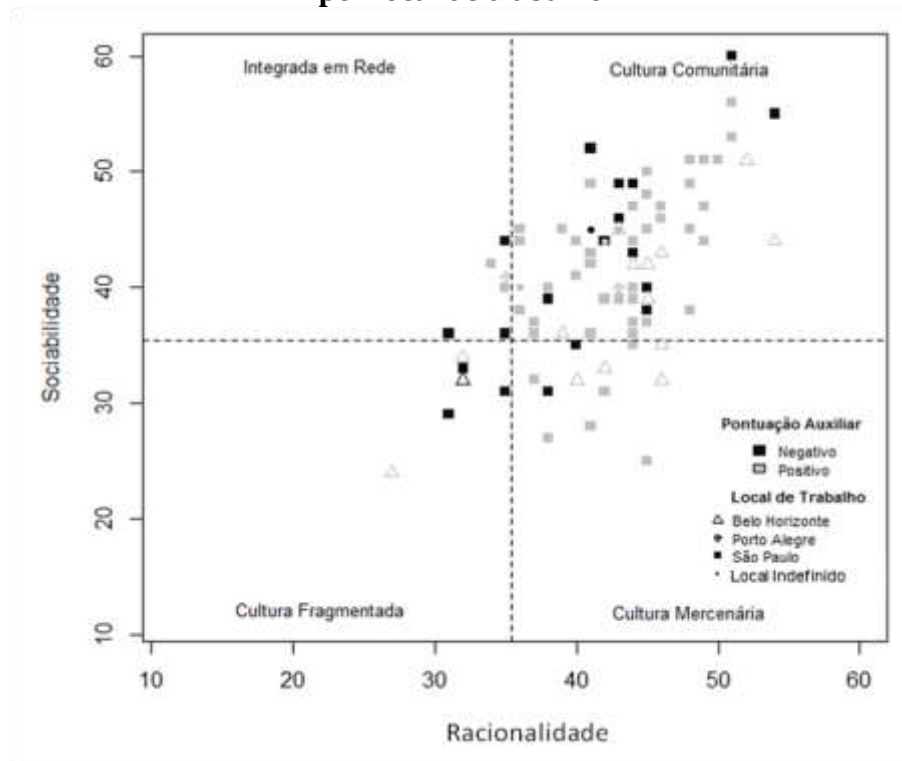
empresa e local com mais alto índice de cultura em sua forma negativa. Não seria possível inferir o motivo desse resultado baseando-se apenas nos dados encontrados pelo questionário aplicado. Porém, como o teste qui-quadrado não acusou evidências significativas a favor da associação, as oscilações visualizadas na Tabela 8 foram apenas flutuações amostrais.

**Tabela 8 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e local de trabalho**

| Cubo                         | Local de Trabalho |        |              |        |           |        |                  |        | P-valor |
|------------------------------|-------------------|--------|--------------|--------|-----------|--------|------------------|--------|---------|
|                              | Belo Horizonte    |        | Porto Alegre |        | São Paulo |        | Local Indefinido |        |         |
| Negativo cultura comunitária | 0                 | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 14        | 19,7%  | 1                | 20,0%  | 0,1094  |
| Negativo cultura fragmentada | 1                 | 5,0%   | 0            | 0,0%   | 3         | 4,2%   | 0                | 0,0%   |         |
| Negativo cultura mercenária  | 0                 | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 2         | 2,8%   | 0                | 0,0%   |         |
| Negativo integrada em rede   | 0                 | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 4         | 5,6%   | 0                | 0,0%   |         |
| Positivo cultura comunitária | 8                 | 40,0%  | 1            | 50,0%  | 39        | 54,9%  | 3                | 60,0%  |         |
| Positivo cultura fragmentada | 2                 | 10,0%  | 0            | 0,0%   | 0         | 0,0%   | 0                | 0,0%   |         |
| Positivo cultura mercenária  | 4                 | 20,0%  | 0            | 0,0%   | 7         | 9,9%   | 0                | 0,0%   |         |
| Positivo integrada em rede   | 0                 | 0,0%   | 1            | 50,0%  | 2         | 2,8%   | 1                | 20,0%  |         |
| Total                        | 15                | 100,0% | 2            | 100,0% | 71        | 100,0% | 5                | 100,0% |         |

No Gráfico 13 vê-se a posição na matriz dos indivíduos estratificados por local de trabalho.

**Gráfico 13 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por local de trabalho**



Na seção seguinte será analisada a variável tipo de negócio. Para Goffee e Jones (1998), o tipo de negócio, ou seja, a indústria ou setor em que a organização está inserida e a configuração da concorrência que esta enfrenta, é uma variável determinante no tipo de cultura encontrada nas organizações. Sua associação com o tipo de cultura é tão forte, que os autores utilizam exemplos de negócios para ilustrar as culturas descritas em sua tipologia.

#### 4.5 Variável tipo de negócio

Para Deal e Kennedy (1982), o ambiente de negócios no qual a organização opera determina o que ela precisa fazer para obter sucesso e, consequentemente, representa grande influência na cultura organizacional. Segundo esses autores os riscos associados às atividades gerenciais e a rapidez no processo de comunicação em relação às decisões e às estratégias seriam em primeiro e segundo plano, os fundamentais aspectos derivados dos tipos de negócios a influenciarem na construção da cultura. Goffee e Jones (1998) e Tanure (2005) corroboram a ideia de que o tipo de negócio influencia a cultura organizacional, desta forma optou por estudar a variável tipo de negócios que envolvem a empresa X que

por sua vez divide-se internamente em oito tipos de negócios. Este trabalho procurou entender se eles estão de, alguma forma, relacionados às culturas encontradas na empresa.

Ao aplicar o teste qui-quadrado, foi possível validar a correlação entre tipo de negócio e cultura. Os resultados encontrados demonstraram que todos os tipos de negócios da empresa X estão associados à cultura comunitária. Este resultado corrobora a noção de que a empresa X possui uma cultura forte e coesa. Entretanto, apesar da forte correlação entre tipos de negócios e cultura central da empresa, foram identificadas tendências dos tipos de negócio sustentabilidade e responsabilidade social a se relacionarem à cultura fragmentada e o tipo de negócio carbono à cultura mercenária, enquanto os demais tipos de negócios analisados tenderam à integrada em rede. Este resultado sugere que, apesar da cultura forte, a empresa X tem em seu espaço subculturas.

**Tabela 9 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os quadrantes e tipo de negócio**

| Tipo de Negócio          | Dimensões           |       |                     |       |                    |       |                   |       |       |      | P-valor |
|--------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|--------------------|-------|-------------------|-------|-------|------|---------|
|                          | Cultura Comunitária |       | Cultura Fragmentada |       | Cultura Mercenária |       | Integrada em Rede |       | Total |      |         |
| Carbono                  | 10                  | 58,8% | 0                   | 0,0%  | 7                  | 41,2% | 0                 | 0,0%  | 17    | 100% | 0,0016  |
| Coorporativo             | 18                  | 85,7% | 0                   | 0,0%  | 2                  | 9,5%  | 1                 | 4,8%  | 21    | 100% |         |
| FINTEC                   | 4                   | 80,0% | 0                   | 0,0%  | 0                  | 0,0%  | 1                 | 20,0% | 5     | 100% |         |
| Resp. Social             | 4                   | 50,0% | 2                   | 25,0% | 1                  | 12,5% | 1                 | 12,5% | 8     | 100% |         |
| Selos                    | 5                   | 83,3% | 0                   | 0,0%  | 0                  | 0,0%  | 1                 | 16,7% | 6     | 100% |         |
| SMS                      | 9                   | 75,0% | 0                   | 0,0%  | 1                  | 8,3%  | 2                 | 16,7% | 12    | 100% |         |
| Sustentabilidade         | 5                   | 45,5% | 4                   | 36,4% | 2                  | 18,2% | 0                 | 0,0%  | 11    | 100% |         |
| Visão e Exc. empresarial | 11                  | 84,6% | 0                   | 0,0%  | 0                  | 0,0%  | 2                 | 15,4% | 13    | 100% |         |

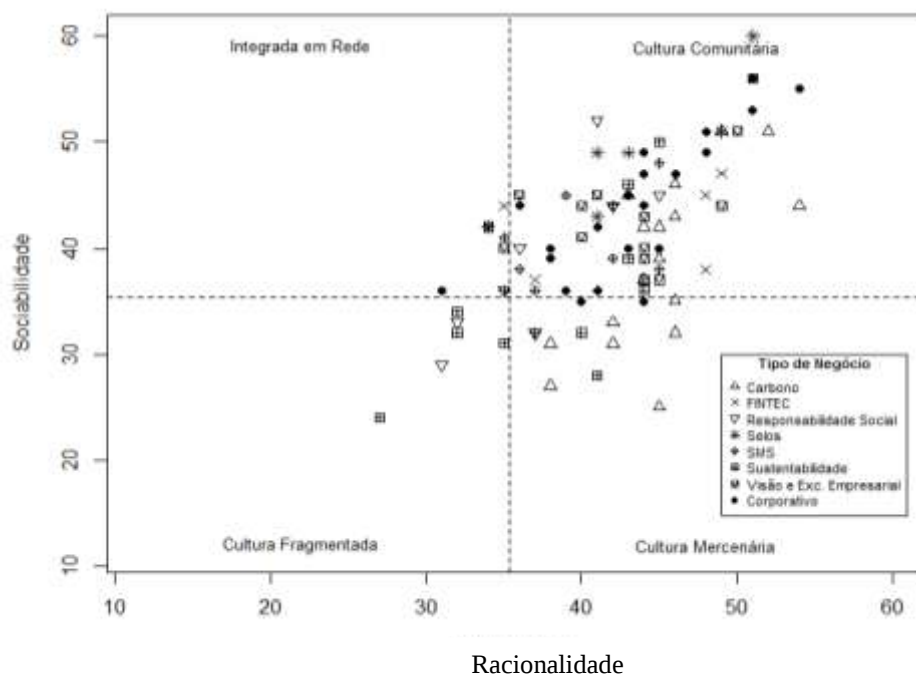
Uma explicação para a correlação entre tipo de negócio e cultura organizacional pode ser dada pela forma como a empresa X subdivide e categoriza seus negócios. Durante os contatos realizados com o RH, este esclareceu que existe uma estrutura própria para cada negócio atendido pela empresa X. Dessa forma, além das características inerentes ao negócio como competitividade e influência ocupacional, o tipo de estrutura organizacional e as práticas comuns relacionadas a esta podem influenciar no tipo de cultura Schein (2001).

Outro ponto a ser enfatizado é o fato de que novos negócios foram surgindo ao longo dos últimos três anos, entre eles o carbono. Conforme salientam Goffee e Jones (1998), o tipo de cultura comunitária normalmente não é encontrado em empresas jovens, uma vez que os laços de amizade, traço comum nas culturas comunitárias, não surgem em

curto espaço de tempo, denotando que existem tipos de negócios na empresa X que ainda não absorveram certos aspectos da cultura comunitária devido ao curto tempo de empresa.

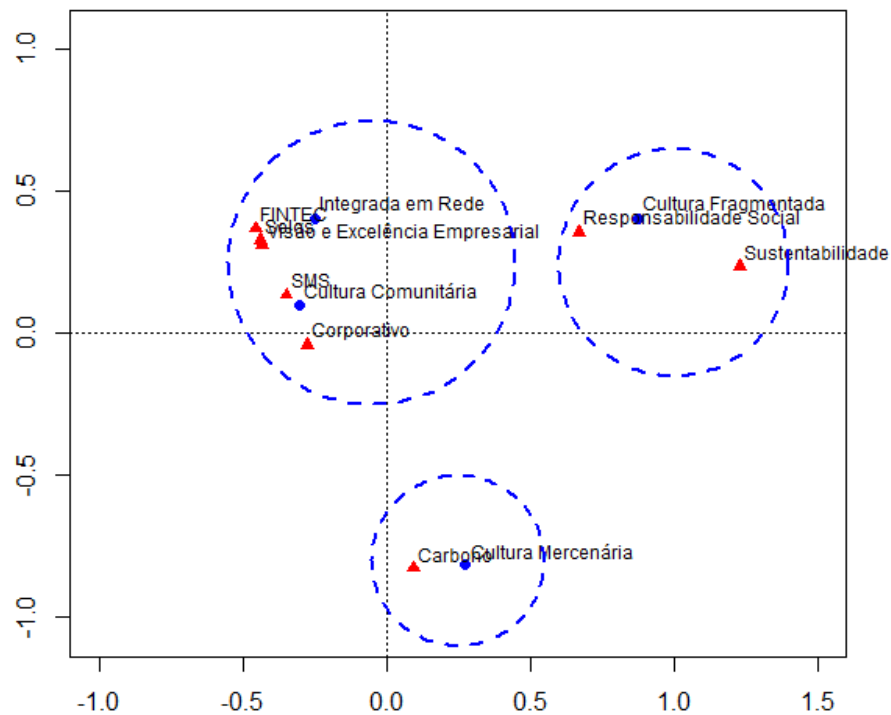
No Gráfico 14 nota-se que grande parte dos indivíduos dos quadrantes cultura mercenária, fragmentada e em rede está localizada próximo da matriz, o que sugere que as culturas podem ainda estar em formação, transição ou mudança.

**Gráfico 14 - Gráfico dos quadrantes representando os indivíduos estratificados por local de trabalho**



O mapa perceptual gerado pela análise de correspondência encontra-se no Gráfico 15, para melhor compreensão da associação evidenciada pelo teste qui-quadrado. O carbono está associado à cultura mercenária; sustentabilidade e responsabilidade social estão altamente associadas à cultura fragmentada; os outros tipos de negócio estão significativamente associados (acima de 75%) às culturas comunitária e integrada em rede. Segundo Goffee e Jones (1998) é possível encontrar organizações com uma cultura única, porém, a grande maioria das organizações podem ser caracterizadas por uma cultura, entretanto, a maioria das organizações contém várias culturas coexistentes. A associação desses negócios às culturas diferentes da cultura comunitária, indica que, a existência de subculturas na empresa X.

**Gráfico 15 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência**



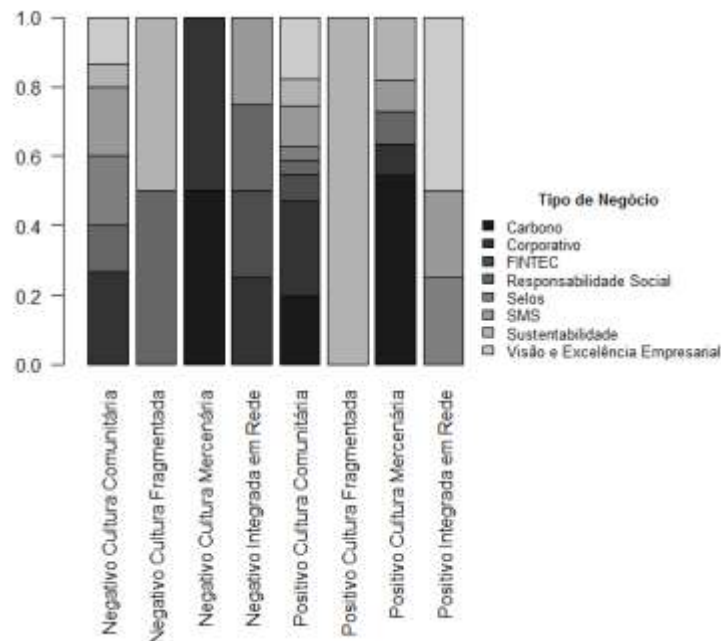
Na Tabela 10 verifica-se a classificação das culturas em relação à sua funcionalidade e disfuncionalidade, estratificada por tipo de negócio. Dessa forma, os resultados para os negócios carbono, corporativo, FINTEC, SMS, sustentabilidade e visão e excelência, em sua maioria, são positivos cultura comunitária. O tipo de negócio carbono ainda apresentou alta classificação em positivo cultura mercenária. A partir do teste qui-quadrado, pode-se afirmar que existe associação significativa entre o cubo e o tipo de negócio.

**Tabela 10 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre o cubo e tipo de negócio**

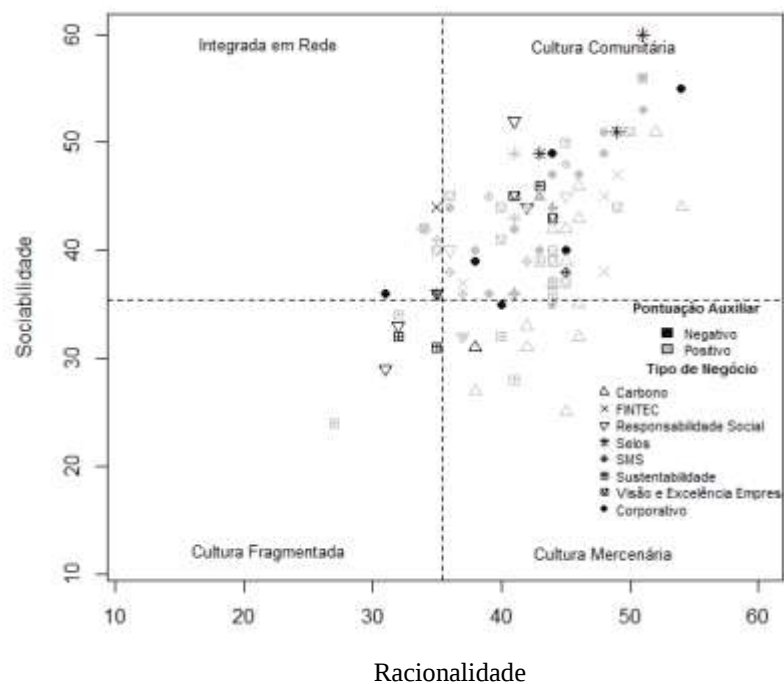
| Cubo                         | Tipo de Negócio |        |        |        |        |        |              |        |       |        |     |        |          |        |                    |        | P-valor |
|------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------|-------|--------|-----|--------|----------|--------|--------------------|--------|---------|
|                              | Carbono         |        | Coorp. |        | FINTEC |        | Resp. Social |        | Selos |        | SMS |        | Sustent. |        | Visão e Excelência |        |         |
| Negativo cultura comunitária | 0               | 0,0%   | 4      | 19,0%  | 0      | 0,0%   | 2            | 25,0%  | 3     | 50,0%  | 3   | 25,0%  | 1        | 9,1%   | 2                  | 15,4%  | 0,0128  |
| Negativo cultura fragmentada | 0               | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 2            | 25,0%  | 0     | 0,0%   | 0   | 0,0%   | 2        | 18,2%  | 0                  | 0,0%   |         |
| Negativo cultura mercenária  | 1               | 5,0%   | 1      | 4,8%   | 0      | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 0     | 0,0%   | 0   | 0,0%   | 0        | 0,0%   | 0                  | 0,0%   |         |
| Negativo integrada em rede   | 0               | 0,0%   | 1      | 4,8%   | 1      | 20,0%  | 1            | 12,5%  | 0     | 0,0%   | 1   | 8,3%   | 0        | 0,0%   | 0                  | 0,0%   |         |
| Positivo cultura comunitária | 10              | 50,0%  | 14     | 66,7%  | 4      | 80,0%  | 2            | 25,0%  | 2     | 33,3%  | 6   | 50,0%  | 4        | 36,4%  | 9                  | 69,2%  |         |
| Positivo cultura fragmentada | 0               | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 0     | 0,0%   | 0   | 0,0%   | 2        | 18,2%  | 0                  | 0,0%   |         |
| Positivo cultura mercenária  | 6               | 30,0%  | 1      | 4,8%   | 0      | 0,0%   | 1            | 12,5%  | 0     | 0,0%   | 1   | 8,3%   | 2        | 18,2%  | 0                  | 0,0%   |         |
| Positivo integrada em rede   | 0               | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 0      | 0,0%   | 0            | 0,0%   | 1     | 16,7%  | 1   | 8,3%   | 0        | 0,0%   | 2                  | 15,4%  |         |
| Total                        | 17              | 100,0% | 21     | 100,0% | 5      | 100,0% | 8            | 100,0% | 6     | 100,0% | 12  | 100,0% | 11       | 100,0% | 13                 | 100,0% |         |

A ocorrência dos tipos cultura positivo e negativo estratificados por tipos de negócios estão representados nos Gráficos 16 e 17.

**Gráfico 16 - Gráfico de barras para o cubo estratificado por tipo de negócio**

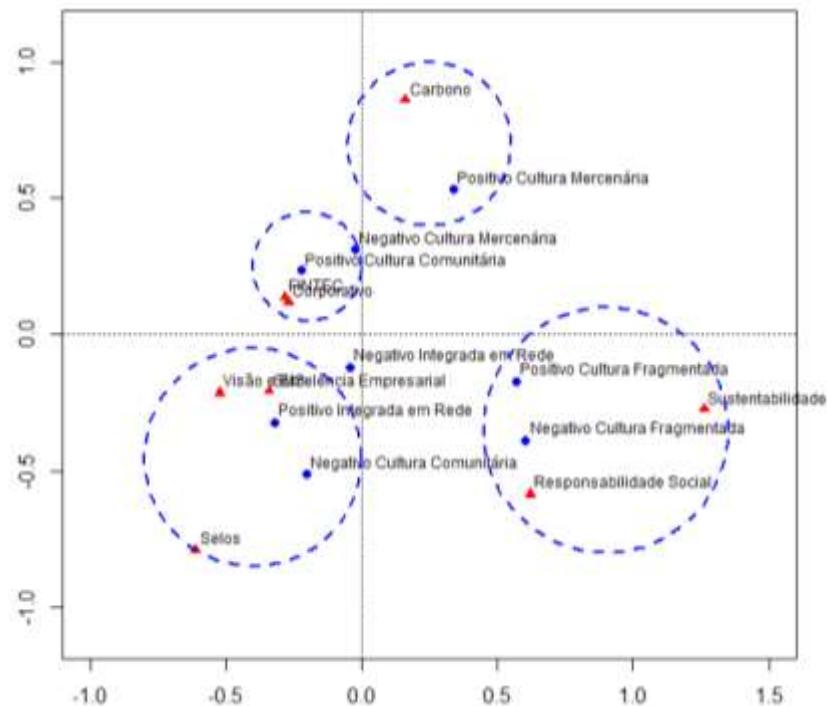


**Gráfico 17 - Gráfico do cubo representando os indivíduos estratificados por tipo de negócio**



No Gráfico 18 encontra-se o mapa perceptual gerado pela análise de correspondência, para melhor compreensão da associação evidenciada pelo teste qui-quadrado. O carbono está altamente associado a positivo cultura mercenária; sustentabilidade e responsabilidade social estão significativamente associadas a negativo e positivo cultura fragmentada; FINTEC e corporativo estão altamente associados a positivo cultura comunitária.

**Gráfico 18 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência**



No próximo capítulo será feita a síntese dos resultados e conclusões da pesquisa, bem como as suas limitações, inclusive metodológicas, sugestões de estudos futuros e, por fim, avanços que esta pesquisa proporciona aos estudos de cultura organizacional.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi realizar mapeamento da cultura organizacional de uma empresa brasileira do setor de serviços, utilizando para isso a tipologia desenvolvida por Goffee e Jones (1998). Os dados coletados foram analisados estatisticamente de modo a posicionar a empresa X em relação aos quadrantes culturais indicados na tipologia empregada, como também, analisar a influencia das variáveis área de atuação, localidade de trabalho, tipo de negócio e faixa etária na cultura organizacional.

Os resultados encontrados indicam que, dos quatros tipos de culturas organizacionais propostas no estudo, a cultura comunitária é predominante em toda a empresa. O alto percentual (71%) de indivíduos com a mesma cultura permite concluir que a empresa X possui uma cultura forte. Autores como Schein (2001), Del e Kennedy (1992) e Hofstede (2001) consideram a homogeneidade de uma cultura como a medida de sua força.

Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1991), Peters e Waterman (1982), relacionam a força da cultura ao desempenho organizacional. Para Deal e Kennedy (1982, p. 5), uma cultura forte é encarada como a “mola propulsora que está por trás das companhias de sucesso”. De acordo com essa teoria pode-se entender, pelos resultados obtidos na pesquisa, que um dos ativos estratégicos da empresa X é a sua própria cultura.

Culturas coesas também são associadas à liderança forte (Tanure, 2005; Schein, 1983). Schein (1983) argumenta que as organizações são criadas a partir de alguém com a visão de como o esforço concentrado pode criar um novo produto ou serviço no mercado. Segundo este autor, o processo de formação da cultura na organização começa com a fundação do grupo. Neste processo, o fundador terá um grande impacto sobre a forma como o grupo resolve sua sobrevivência externa e problemas de integração interna. Isto porque o fundador teve a idéia original e consequentemente irá influenciar na forma sobre como fazer esta idéia funcionar, com base em experiências culturais anteriores e traços de sua personalidade (Schein, 1983). No entanto a ausencia dos “fundadores” entre as variáveis estudadas, não permitiu analisar os resultados encontrados sob a luz desse aspecto. Desta forma, e pelo fato da cultura organizacional se tratar de um fenômeno de natureza complexa que exige do pesquisador a observação por diferentes ângulos, sugere-se que novos estudos aprofundem no entendimento das correlações entre cultura organizacional forte e seus fundadores.

É importante observar que apesar dos resultados indicarem a presença de uma cultura forte, não há na empresa X uma cultura única. Jermier *et al* (1991), advertem que o fato da cultura organizacional possuir propriedades comuns não significa que não exista subculturas nas organizações. Segundo esses autores as organizações em sua maioria, possuem uma cultura dominante e diversas subculturas. Nos resultados obtidos via análise de correspondência pode-se perceber que, apesar da empresa X estar relacionada à cultura comunitária, observou-se associação aos demais tipos culturais. Este resultado significa que na empresa X existe tendência à diferenciação cultural, ou seja, subculturas. Schein (1983) ressalta que apesar da organização nascer fundamentada nos valores e princípios de seu fundador, com o passar do tempo, a organização vai amadurecendo e aprendendo com sua própria experiência, surgindo a partir daí, conflitos internos que, caso não resolvidos, podem vir a dar espaço para o surgimento de subculturas.

Importante mencionar que a diversidade de negócios que a empresa X articula, corrobora para um ambiente com presença de subculturas, uma vez que, o ambiente competitivo peculiar ao negócio influencia na forma como as organizações se estruturam e respondem ao mercado com repercussões em sua cultura organizacional (Goffee & Jones, 1998; Tanure, 2005; Deal & Kennedy, 1982).

Segundo Goffee e Jones (1998), além da força da cultura, também é possível entender se esta é funcional ou disfuncional para a organização. A análise do cubo via teste qui-quadrado demonstrou a existência de correlação entre tipo de cultura e sua forma (disfuncional ou funcional), prevalecendo como funcional a cultura comunitária. Este resultado demonstra que, entre outras características, a empresa X possui combinados foco em resultado e facilidade de relacionamento interpessoal, características estas que trazem grande vantagem competitiva aos negócios, uma vez que se tem ampla capacidade de transferência de conhecimento, lealdade à empresa e trabalho em equipe conjugados com trabalho duro, senso de direção e conhecimento do negócio (Goffee & Jones, 1998).

Dentre os resultados encontrados foi possível perceber a ocorrência de cultura fragmentada disfuncional associadas às área de atuação Liderança e Consultores. Importante ressaltar que a cultura fragmentada disfuncional é antagônica à cultura comunitária funcional predominante na empresa X. É importante investigar como e por que esse fenômeno está ocorrendo na empresa X. Outro dado relevante está relacionado à variável área de atuação, onde consultores esporádicos obtiveram altos índices de cultura comunitária. Ao analisar as características deste grupo e contrastar com a teoria de Goffee e Jones (1998), esperava-se encontrar índices de diferenciação cultural e não coesão

conforme indicaram os resultados. Não é possível inferir o motivo desses resultados baseando-se apenas nos dados encontrados pela pesquisa, desta forma, recomenda-se que futuros estudos utilizem métodos qualitativos como entrevistas e observação direta que permitam avançar na compreensão deste resultado.

Ao longo da análise de resultados foi possível constatar limitações de pesquisa. Uma delas refere-se à questão dos conceitos relacionados à liderança. Ao apontar a variável área de atuação, este estudo procurou correlacionar a cultura organizacional com as diferentes posições que os indivíduos ocupam na empresa, entre elas a posição de liderança. Para Schein (2001), a liderança é um dos pontos cruciais, na criação da cultura, principalmente na criação de culturas fortes como a encontrada. Entretanto, conforme Tanure (2010), nem sempre o indivíduo que está exercendo um cargo de liderança, em que se pressupõe ter habilidade de influência sobre as pessoas, se configura como tal. Via questionário é impossível entender se os respondentes classificados como liderança são, no sentido conceitual, líderes ou apenas gestores de equipes. Desta forma, sugere-se que novos estudos investiguem o papel dos líderes na criação da cultura organizacional independente da posição hierárquica.

Por fim, entende-se que esta pesquisa contribuiu para a consolidação da tipologia de cultura proposta por Goffee e Jones (1998), uma vez que se pode confirmar, via correlação estatística, interação entre esta tipologia e a organização estudada. Sugere-se que novas pesquisas avancem no estabelecimento de parâmetro e definição de variáveis que contribuam na análise de tipologias culturais. Recomenda-se também que outras novas pesquisas de diagnóstico cultural na empresa X, abordem ainda, métodos qualitativos, a fim de conferir maior alcance na análise.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*. New York: Degruyter.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 39-79). São Paulo: Atlas.
- Antweiler, C. (2007). *Focalizar o que é comum aos seres humanos: Entrevista com Christoph Antweiler sobre universais culturais*. Revista Antropológicas, ano 11, volume 18(1): 275-284.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. 6th Ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company. Baker, S. L. & Lancaster, F. W.
- Babbie, E. (1998). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Instituto de Psicologia, Brasília, D.F.
- Bolognesi, A. (2005). *Fusão de empresas do setor elétrico Brasileiro*. Belo Horizonte: Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração
- Carrieri, A. P. (2002). *Cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte*. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras: UFLA, 4(1), 38-50.
- Deal, T., & Kennedy A. (1982). *Corporate culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA. Addison – Wesley.
- Denison, D. R. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* In: Cooper, C.L., Cartwright, S., & Earley, P. C. (Orgs.). *The international handbook of organizational culture & climate* New York: John Wiley & Sons (p, 347-376).
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (1997). *Perspectivas teóricas e metodológicas no estudo sobre cultura organizacional*. Simpósio sobre cognição social: educação, trabalho e tecnologia, 1997, Rio de Janeiro. Resumos. Rio de Janeiro: UGF, 1(7-7).

- Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G. T., & Stevanato, L. A. (1997). *Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*. In: Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991a). *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Makron Books. (1991a).
- Freitas, M. E. (1991b). Cultura organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thompson Learning.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Trabalho original publicado em 1973).
- Geertz, C. (1989). *Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura*. In: A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan (pp. 13-41).
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). *What holds the modern company together?* Harvard Business Review.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How Your company's culture make or break your business*. London: Harper Collins Business.
- Handy, C. B. (1978). *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Handy, C. (1976). *Como compreender uma organização*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Handy, C. (1994). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Senac/Saraiva.
- Hair, J. F. J., Aderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2007). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Artmed-BookMan.
- Hilal, A. V. G. (2002). *Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Business cultures: Every organization has its symbols, rituals and heroes*. UNESCO Courier (pp. 12-16).
- Hofstede, G. (1997). *Culture and organizations: software of the mind*. New York, McGraw, Hill, 1991/1997.
- Hofstede, G. (1998). *Identifying subcultures: A empirical approach*. Journal of Management Studies, 35 (1), 1-12.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Second edition. London: Sage Publications. 1984/2001.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. 2. ed. Lisboa: Silabo.
- Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H. (2010). *Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 41 (3): 336-352.
- Jermier, J. M.; Slocum JR.; Fry. L. M.; Gaines, J. *Organizational Subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture*. Organizational Science. (94 – 179)
- Kanter, R. M. (1983). *The changes masters*. Nova York: Simon & Schuster.
- Laraia, R. B. (2001). *Cultura: um conceito antropológico*. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Machado, D. D., & Carvalho, C. E. (2008). *Cultural typologies and organizational environment: A conceptual analysis*. Latin American Business Review pp. (1-32).
- Machado-da-Silva, C.L, & Nogueria, E.P.S. (2000). *Instituições, cultura e identidade organizacional*. Anais do ENEO 2000. Curitiba: Cromos.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2004). *Organizational Culture: The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. 2. ed., Oxford, England.
- Mascarenhas, A. O. (2007). Desenvolvimento, mudança cultural e a formação do comportamento empreendedor – um estudo de caso. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Motta, F. (1996). *Cultura organizações no Brasil*. Relatório n. 15 EAESP/FGV/NPP Núcleo de Pesquisa e Publicações S.P.
- Motta, F., & Caldas, M. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Murdock, G. (1945). *The Common Denominator of Cultures*. in Ralph Linton (ed.), *The Science of Man in the World Crisis*, New York: Columbia, 1945, pp. (123–142)
- Muzzio. H. (2010). *Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo: 12(37), pp. (447-463).

Muzzio, H. & Costa, J. (2012). *Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional*. CAD. BAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 8, Rio de Janeiro, Mar.

Ouchi, W. G. (1992). *Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.

Pascale, R. T., & Athos, A. G.. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York: Simon and Shuster.

Payne, R. (2001). *A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change*. In: Cooper, C. L., Cartwright, S., & Earley, P. C. (Orgs.). *The international handbook of organizational culture & climate*. New York: John Wiley & Sons (pp. 107-122).

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.

Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizacional cultures*. Administrative. Science Quarterly.

Pinto, T. (2012). *A influência de grupos econômicos sobre a cultura organizacional de suas controladas*. Belo Horizonte: Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In: Schneider, B. (Org.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 153-192.).

Santos, N. M. B. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.

Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood: Richard D. Irwin.

Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics. 12, 13-28.

Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.

Schein, E. H. (1985). *How culture forms, develops, and changes*. In: Kilmann, R. H., Saxton, M., & Serpa, R. (Orgs.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass (pp.17-43).

Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management MIT.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. São Francisco: Jossey-Boss.

Schein, E. H. (1996). *The missing concept in organization studies*. Administrative Science Quarterly.

Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Schein, E. H. (2004a). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco: Jossey Bass Publisers.

Schein, E. H. (2004b). *The role of the founder in creating organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass Publisers.

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley & Sons.

Silva, L. P., Fabul, E. (2010). *A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão*. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, (pp. 651-669).

Silva, L.M.T., Medeiros, C. A. F. M., & Wayne, T. E. (2011). *Avaliação de cultura organizacional: um contraponto entre abordagens qualitativas e quantitativas*. Interface. Natal, RN, 8(2).

Silveira, R. A. (1997). *Estresse ocupacional relacionado com modos de gestão e cultura organizacional: um estudo empíric.*, In Encontro Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. 21., Rio das Pedras: Anais eletrônicos. Disponível em: [HTTP://www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br).

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly (pp. 339-358).

Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Tanure, B., & Duarte, R. G. (2006). *Gestão internacional*. 1. ed. São Paulo. Saraiva.

Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Tanure, B., (2010). *Líder, gestor e dirigente: o que os diferencia?*. Jornal Valor Econômico, p. D10, 17 set.

Tanure, B., Soares P. (2010) *Liderança Transformadora: a articulação dos movimentos de transformação*. Belo Horizonte, 2008. 19p. Não publicado.

Trice H., & Beyer J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Trompenaars, F, & Turner, C. H. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. 2. ed., London: Nicholas Brealey.

Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.

## APÊNDICE A – Questionário principal Goffee e Jones (1998)

| QUESTIONÁRIO PRINCIPAL |                                                                                                                                            |                     |          |                           |          |                     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Questão                | Análise as afirmações abaixo para a sua empresa                                                                                            | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
| 1                      | O grupo do qual faço parte (Diretoria, Departamento, Unidade, etc.) conhece claramente os objetivos do seu negócio.                        | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 2                      | As pessoas gostam realmente umas das outras.                                                                                               | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 3                      | As pessoas seguem regras e instruções claras sobre seus trabalhos.                                                                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 4                      | As pessoas se entendem muito bem, e as disputas são raras.                                                                                 | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 5                      | Pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias, ou até demissão.                                     | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 6                      | As pessoas frequentemente se socializam fora do ambiente de trabalho.                                                                      | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 7                      | O grupo realmente quer vencer.                                                                                                             | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 8                      | As pessoas fazem favores umas às outras porque elas se gostam realmente.                                                                   | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 9                      | Quando surgem oportunidades para aumentar as vantagens competitivas da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las. | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 10                     | As pessoas fazem amigos por causa da amizade não há nenhuma outra razão.                                                                   | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 11                     | Metas estratégicas da empresa são compartilhadas.                                                                                          | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 12                     | As pessoas frequentemente confiam umas nas outras a respeito de assuntos pessoais.                                                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 13                     | As pessoas constroem relacionamentos pessoais duradouros - algum dia esses relacionamentos podem gerar algum benefício.                    | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 14                     | As Políticas de recompensas e punições são claras.                                                                                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 15                     | As pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras.                                                                       | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 16                     | O grupo é determinado a combater um inimigo claramente identificado.                                                                       | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 17                     | No desenvolvimento do trabalho as pessoas são encorajadas a planejar as atividades de maneira flexível.                                    | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 18                     | Bater metas é a coisa mais importante.                                                                                                     | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 19                     | Para que alguma coisa seja feita, você precisa "contornar" o sistema formal da empresa.                                                    | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 20                     | Projetos que são iniciados, são finalizados.                                                                                               | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 21                     | Quando as pessoas se afastam, seus companheiros de trabalho entram em contato para ver como estão passando.                                | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 22                     | É claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra.                                                            | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 23                     | As pessoas se protegem mutuamente.                                                                                                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

## APÊNDICE B: Questionário Auxiliar Cultura em Rede

| Questão | Questionário Auxiliar A                                                         | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1 A     | Há muita fofoca por aqui.                                                       | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 2 A     | Relacionamentos próximos ajudam as pessoas a se comunicarem de forma ágil.      | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 3 A     | As apresentações na empresa são todas um show sem nenhum conteúdo.              | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 4 A     | As pessoas não permitem que as regras as atrapalhem; elas driblam a burocracia. | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 5 A     | As amigas frequentemente impedem que as pessoas tomem decisões mais duras.      | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 6 A     | Amizade significa que as pessoas se mantenham juntas, mesmo em tempos difíceis. | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

| Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas |                                                                                               |  |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 A                                                                                        | Alguém pede ajuda em um assunto de serviço.                                                   |  | A resposta é sim (com a expectativa de que o favor será retribuído um dia).                                                            | Depende de quem está pedindo, a resposta será sim.                                                                                              |
| 8 A                                                                                        | Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho. |  | Nas próximas semanas, as pessoas tentarão se aproximar dele (a), atraindo -o (a) para seu grupo.                                       | Alguém começa um rumor que a recompensa não foi merecida, e esse rumor se espalha pela empresa.                                                 |
| 9 A                                                                                        | Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.                    |  | Imediatamente é formada uma fila para conhecê-lo.                                                                                      | As pessoas adotam a postura de esperar para ver.                                                                                                |
| 10 A                                                                                       | É formado um grupo de trabalho para desenvolver novos valores para a empresa.                 |  | As pessoas ficam ansiosas para participar do grupo. Se não puderem participar, procuram indicar pessoas consideradas boas.             | As pessoas "mexem os pauzinhos" para que as pessoas certas - pessoas que irão contribuir para não mudar as coisas - estejam presentes no grupo. |
| 11 A                                                                                       | A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.                                           |  | A alta liderança conversa com os gestores e os orienta de forma clara a fazer o trabalho da melhor forma possível.                     | As pessoas espalham rumores sobre quem deve ir e quem deve ficar.                                                                               |
| 12 A                                                                                       | Um grande erro foi cometido.                                                                  |  | Os Gestores discutem sobre formas de maximizar o aprendizado interno na empresa para que novos erros como este não voltem a acontecer. | Os colegas, em conluio, buscam arranjar culpados fora da empresa.                                                                               |
| 13 A                                                                                       | Um colega tem uma nova grande idéia.                                                          |  | As pessoas espalham a idéia pela empresa rapidamente, organizando encontros fora do expediente para discuti-la.                        | As pessoas procuram "minar" a idéia por causa da síndrome do "não-invente-coisa".                                                               |
| 14 A                                                                                       | Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.                          |  | As pessoas aproveitam a oportunidade para trocar idéias e se conhecerem melhor.                                                        | As pessoas aproveitam para extrair o máximo de informações um do outro, informando o mínimo que puder.                                          |
| 15 A                                                                                       | Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.                |  | O Gerente efetua a demissão com dignidade e ainda dá apoio ao demitido para arrumar novo emprego.                                      | As pessoas encontram um trabalho fácil para dar a esse funcionário de modo que ele permaneça na empresa.                                        |
| 16 A                                                                                       | Um novo competidor entra no mercado                                                           |  | As pessoas procuram juntas encontrar meios para dificultar a entrada desse concorrente.                                                | As pessoas se convencem de que essa competição não é muito importante e não merece atenção.                                                     |

### APÊNDICE C: Questionário Auxiliar Cultura Mercenária

| Questão | Questionário Auxiliar B                                                                                                             | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1 B     | A forma como a empresa opera direciona as pessoas a "puxar o tapete" umas das outras                                                | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 2 B     | As pessoas cuidam primeiro de suas metas individuais deixando em segundo plano o desempenho da empresa.                             | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 3 B     | As pessoas gastam muito tempo procurando saber o quanto a concorrência pagaria a elas.                                              | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 4 B     | Os critérios de sucesso e de falhas são claros, consensados e divulgados.                                                           | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 5 B     | Algumas partes da empresa estão tão focadas em suas próprias metas, que perdem as oportunidades de negócio que requerem cooperação. | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 6 B     | Prioridades são determinadas rapidamente e são decisivamente seguidas.                                                              | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

| Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas |                                                                                               |  |                                                                                                                          |                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 B                                                                                        | Alguém pede ajuda em um assunto de serviço.                                                   |  | A reação típica é pensar como isto vai ajudar o negócio.                                                                 | A reação típica é pensar o que isto pode significar para mim?                                                         |
| 8 B                                                                                        | Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho. |  | Todos passam a trabalhar duro para melhorar seu desempenho.                                                              | As pessoas estabelecem uma meta para combater o funcionário de alguma forma, seja esta forma justa ou não.            |
| 9 B                                                                                        | Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.                    |  | As pessoas perguntam: Como foi o desempenho dele (a) em seu último trabalho?                                             | As pessoas perguntam: Quem é esse Líder? Ele (a) é uma ameaça para mim?                                               |
| 10 B                                                                                       | É formado um grupo de trabalho para desenvolver novos valores para a empresa.                 |  | As pessoas colaboram porque esse grupo de trabalho vai ajudar a tornar claro os objetivos e metas organizacionais.       | A maioria das pessoas percebe a força-tarefa como uma distração que poderia atrapalhar a obtenção de seu bônus.       |
| 11 B                                                                                       | A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.                                           |  | As pessoas vêem a medida como algo que pode incrementar a capacidade de sucesso da empresa.                              | As pessoas começam a ver se há vagas em empresas concorrentes, de modo a mudar de emprego.                            |
| 12 B                                                                                       | Um grande erro foi cometido.                                                                  |  | As pessoas tentam descobrir quem é o responsável, corrigindo rapidamente o problema.                                     | As pessoas tentam fazer com que a responsabilidade pelo erro recaia sobre algum de seus rivais.                       |
| 13 B                                                                                       | Um colega tem uma nova grande idéia.                                                          |  | As pessoas imediatamente a incorporam em seu próprio trabalho.                                                           | As pessoas tentam roubar a idéia dizendo que lhes pertence.                                                           |
| 14 B                                                                                       | Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.                          |  | As pessoas conversam sobre o trabalho que desenvolvem juntos, nenhum outro assunto, além do trabalho, entra na conversa. | A conversa é uma disputa sobre quem é melhor no trabalho.                                                             |
| 15 B                                                                                       | Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.                |  | Isso é feito de forma rápida e eficiente, de modo que o espaço é ocupado pela promoção de um funcionário talentoso.      | Ele ou ela é demitida publicamente e frequentemente de uma forma humilhante.                                          |
| 16 B                                                                                       | Um novo competidor entra no mercado                                                           |  | Rapidamente são mobilizados recursos para destruir a iniciativa do concorrente.                                          | As pessoas ignoram o concorrente até que este comece a impactar seu desempenho individual ou de sua unidade/gerência. |

## APÊNDICE D: Questionário Auxiliar Cultura Fragmentada

| Questão | Questionário Auxiliar C                                                                                | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1 C     | Os indivíduos são deixados sozinhos, de modo a produzirem melhor seu trabalho.                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 2 C     | As pessoas dificilmente se vêem como colegas.                                                          | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 3 C     | O sucesso da empresa é basicamente a soma do sucesso individual.                                       | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 4 C     | As pessoas não se envolvem em tarefas e atividades que poderiam beneficiar a organização como um todo. | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 5 C     | Existem poucas regras ou reuniões que combinam com o nosso jeito de trabalhar.                         | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 6 C     | As pessoas tentam evitar umas às outras.                                                               | 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

| Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas |                                                                                              |  |                                                                                                                    |  |                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 C                                                                                        | Alguém pede ajuda em um assunto de serviço                                                   |  | As pessoas expressam surpresa, e então negam educadamente a ajuda. Na empresa não há estímulo para a ajuda mútua.  |  | As pessoas expressam surpresa, e então negam friamente a ajuda. Essa forma de resposta é induzida na empresa. |
| 8 C                                                                                        | Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho |  | As pessoas vêem isso como uma evidência que estão trabalhando com "estrelas", e isso confirma seu status de elite. |  | As pessoas vêem isso como uma prova que estão sendo sub-avaliados na empresa.                                 |
| 9 C                                                                                        | Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.                   |  | As pessoas se perguntam: O que ele ou ela pode fazer por mim?                                                      |  | As pessoas perguntam: Como eu posso mantê-lo (a) longe de mim?                                                |
| 10 C                                                                                       | É formado um grupo de trabalho para desenvolver novos valores para a empresa.                |  | As pessoas acreditam que isso é desnecessário. Cada um poderia se concentrar naquilo que sabe fazer melhor.        |  | As pessoas ignoram ou "minimam" os esforços do grupo de trabalho.                                             |
| 11 C                                                                                       | A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.                                          |  | Imediatamente são formados "lobbies" para garantir que os melhores irão permanecer na empresa.                     |  | É detonada uma guerra de todos contra todos.                                                                  |
| 12 C                                                                                       | Um grande erro foi cometido.                                                                 |  | As pessoas acreditam que os responsáveis pelo erro devem ter seus privilégios caçados, e devem ser punidos.        |  | As pessoas nem ligam. Pensam: "Isso não tem nada a ver comigo".                                               |
| 13 C                                                                                       | Um colega tem uma nova grande idéia.                                                         |  | As pessoas "vão no vácuo" da situação, usando isso para negociar novos recursos.                                   |  | As pessoas atacam a idéia.                                                                                    |
| 14 C                                                                                       | Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.                         |  | É esperado apenas um formal "olá". Nada mais.                                                                      |  | Eles se reconhecem vagamente e apenas se cumprimentam com um movimento de mão.                                |
| 15 C                                                                                       | Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.               |  | As pessoas pensam que isto não é seu problema e continuam a focar seu desempenho pessoal.                          |  | As pessoas reclamam, mas não se preocupam em fazer nada.                                                      |
| 16 C                                                                                       | Um novo competidor entra no mercado.                                                         |  | A empresa tenta usar e desenvolver as idéias do concorrente, de modo a superá-lo.                                  |  | As pessoas pensam: E daí?                                                                                     |

## APÊNDICE E: Questionário Auxiliar Cultura Comunitária

| Questão | Questionário Auxiliar D                                                    | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo | Concordo | Concordo Totalmen |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------------|----------|-------------------|
| 1 D     | O grupo tem todos os recursos e informações que precisa para seu sucesso.  | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |
| 2 D     | As pessoas questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas. | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |
| 3 D     | Seria quase impossível substituir nosso principal líder.                   | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |
| 4 D     | As pessoas se identificam fortemente com os valores da empresa.            | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |
| 5 D     | As pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro.                   | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |
| 6 D     | As pessoas por toda organização discutem e compartilham idéias.            | 1                   | 2        | 3            | 4        | 5                 |

| Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas |                                                                                              |  |                                                                                                                           |  |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 D                                                                                        | Alguém pede ajuda em um assunto de serviço                                                   |  | A resposta é sim, se isto for ajudar nosso negócio.                                                                       |  | A resposta é sim, claro - o que você precisar.                                                               |
| 8 D                                                                                        | Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho |  | Uma grande comemoração é preparada, e as pessoas ficam realmente contentes com a conquista alheia.                        |  | As pessoas vêem isto como uma prova de que a empresa é infalível.                                            |
| 9 D                                                                                        | Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.                   |  | As pessoas ajudam ele / ela a entender e aplicar os valores-chaves da empresa.                                            |  | As pessoas, rapidamente, começam a comparar ele / ela com o antigo Líder.                                    |
| 10 D                                                                                       | trabalho para desenvolver novos valores para a empresa.                                      |  | Há uma sensação de excitação entre as pessoas, pois pensam que é bom desenvolver e refinar nossos valores constantemente. |  | Há uma sensação de perda de tempo, pois se considera que os valores existentes são excelentes e tem atendido |
| 11 D                                                                                       | A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.                                          |  | O corpo gerencial toma providências para que o a redução seja distribuída de forma equitativa.                            |  | As pessoas pensam que a redução do quadro seria desnecessária se a empresa se voltasse para suas             |
| 12 D                                                                                       | Um grande erro foi cometido                                                                  |  | As pessoas ajudam os responsáveis pelo erro, a aprender com ele e melhorar.                                               |  | É "inventada uma estória" para mostrar que afinal não foi cometido nenhum erro.                              |
| 13 D                                                                                       | Um colega tem uma nova grande idéia.                                                         |  | Ele ou ela tem reconhecimento público e a empresa implementa a idéia rapidamente, se ela funciona na prática.             |  | As pessoas assumem que é uma grande idéia. Eles celebram isto como prova de que a empresa é invulnerável.    |
| 14 D                                                                                       | Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.                         |  | Eles tem uma longa conversa sobre o trabalho que executam juntos.                                                         |  | Eles excluem todos os outros assuntos (inclusive a família) e só conversam sobre trabalho.                   |
| 15 D                                                                                       | Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.               |  | Sua demissão é tratada de forma rápida e humana. São mantidos contatos após sua saída.                                    |  | Tenta-se convencê-lo de que sua saída é o melhor para a empresa, ocorrendo sua despedida com emoção.         |
| 16 D                                                                                       | Um novo competidor entra no mercado.                                                         |  | Sua empresa responde rápido através da inovação e aplicação de suas capacidades e valores.                                |  | As pessoas pensam: Ninguém pode competir conosco, e se fizer isso, não será uma ameaça.                      |

## APÊNDICE F: Carta convite

Caro Colega,

Você está convidado a participar da Pesquisa sobre Cultura Organizacional. O objetivo da pesquisa é de caráter acadêmico e busca identificar as características que compõem a (s) cultura (s) existente (s) nas empresas.

Para que esta pesquisa seja preenchida com sucesso é importante ressaltar alguns pontos:

- A pesquisa é **confidencial e voluntária**. Não será possível identificar a pessoa que a respondeu.
- Um dos principais fundamentos para os estudiosos de cultura é que não se pode afirmar que existem culturas certas ou erradas. Desta forma, **não existe resposta certa ou errada**, apenas deverá ser escolhida a resposta que mais combina com as suas percepções e que você considera mais adequada à forma que você vê e sente as coisas na empresa.
- Todas as perguntas deverão ser respondidas. Uma questão deixada em branco invalida todo o questionário.
- O preenchimento do questionário não demora mais que **10 minutos**. Para uma validação estatística do trabalho será necessário um alto índice participações. Por isso, a sua participação tem grande relevância para o sucesso do trabalho.

Você poderá acessar a pesquisa pelo link contido neste e-mail. Caso tenha qualquer dificuldade em acessá-lo ou sinta necessidade de maiores informações a respeito da pesquisa, não hesite em me procurar.

Agradeço imensamente a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Alessandra Campos Nepomuceno

**Cel: 031 85193608**

**[nepomuceno.alessandra@gmail.com](mailto:nepomuceno.alessandra@gmail.com)**

**APÊNDICE G: E-mail lembrete**

Prezado,

Ainda não foi constatada a sua participação na pesquisa de Cultura Organizacional. Para que os dados sejam validados será necessária uma grande participação, desta forma a sua contribuição é de grande valor para esta dissertação.

Contamos com você para que a pesquisa seja viável.

Agradeço imensamente a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Alessandra Campos Nepomuceno

**Cel: 031 8519-3608**

[nepomuceno.alessandra@gmail.com](mailto:nepomuceno.alessandra@gmail.com)

**APÊNDICE H: Agradecimento**

Obrigada pela participação.

Caso tenha interesse em receber uma cópia da dissertação contendo os resultados, favor encaminhar solicitação para [nepomuceno.alessandra@gmail.com](mailto:nepomuceno.alessandra@gmail.com).

Atenciosamente,

Alessandra Campos Nepomuceno

**Cel: 031 8519-3608**

[Nepomuceno.alessandra@gmail.com](mailto:Nepomuceno.alessandra@gmail.com)