

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

Tiago Terenzi Andrade Pinto

**A INFLUÊNCIA DE GRUPOS ECONÔMICOS SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DE SUAS CONTROLADAS**

Belo Horizonte

2012

Tiago Terenzi Andrade Pinto

**A INFLUÊNCIA DE GRUPOS ECONÔMICOS SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DE SUAS CONTROLADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Relações de trabalho.

Orientadora: Professora Doutora Betânia Tanure

Belo Horizonte
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P659i

Pinto, Tiago Terenzi Andrade

A influência de grupos econômicos sobre a cultura organizacional de suas controladas / Tiago Terenzi Andrade Pinto. Belo Horizonte, 2012.
113f.: il.

Orientadora: Betânia Tanure

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

1. Cultura organizacional. 2. Blocos econômicos. 3. Relações culturais. I. Tanure, Betânia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.8

Tiago Terenzi Andrade Pinto

A INFLUÊNCIA DE GRUPOS ECONÔMICOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DE SUAS CONTROLADAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Relações de trabalho.

Orientadora Prof^a. Dra. Betânia Tanure (PUC Minas)

Prof. Dr. Carlos Alberto (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dra. Maria Elizabeth Rezende Fernandes (FDC)

Belo Horizonte, 06 de Julho de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em especial agradeço à Professora Dra. Betânia Tanure por acreditar em meu projeto e orientar cada passo dele com a experiência e precisão que somente grandes educadores demonstram ter.

A minha família e amigos pelo apoio e compreensão com as ausências e a falta de atenção.

Aos meus colegas de mestrado pela valiosíssima troca de experiências e pelos conselhos precisos que me foram dados.

À diretoria de todas as organizações analisadas neste trabalho por abrir espaço e contribuir de forma decisiva para a realização dele.

A todos os colegas e funcionários que pacientemente responderam aos questionários e tornaram possível a coleta de dados que viabilizou esta pesquisa.

Por fim, a Deus por esta oportunidade de desenvolvimento e crescimento que me foi dada.

Debaixo da superfície especular dos reflexos do que se sabe estão as
águas profundas do lago misterioso onde mora o que não se sabe.
Rubem Alves

RESUMO

Este trabalho é resultado da investigação acerca da relação existente entre cultura organizacional e grupos econômicos controladores de aglomerados. O referencial teórico utilizado baseia-se em teorias ligadas a cultura organizacional. A pesquisa foi realizada em dois grandes grupos nacionais ligados ao setor de energia. Além disso, foi utilizada uma empresa também do setor de energia como objeto de comparação para os resultados obtidos. Para atingir os objetivos propostos, foi utilizado um modelo de análise cultural específico, cujos questionários padronizados foram aplicados aos empregados das três unidades de análise investigadas. A análise de dados foi realizada agrupando-se os resultados por vínculo organizacional, nível hierárquico e faixa etária. Após análise estatística dos dados, foram encontradas similaridades em diferenças entre os grupos estudados que podem contribuir com estudos futuros no mesmo campo.

Palavra-chave: Cultura organizacional; Grupos econômicos; Análise cultural, tipologias culturais

ABSTRACT

This paper investigates the relationship between organizational culture and economic groups cluster controllers. The theoretical framework is based on theories related to organizational culture. The survey was conducted in two major national groups linked to the energy sector. In addition, was used an energy company as an object of comparison for the results. It was used an specific model of cultural analysis, which standardized questionnaires were administered to employees of the three units of analysis investigated. Data analysis was performed by grouping the results by organizational ties, rank and age. After statistical analysis was found similarities and differences between groups that can contribute to future studies in the same field.

Key-word: Organizational culture. Economic groups. Cultural analysis. Cultural typologies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo da teoria da adequação cultural de Charles Handy	45
FIGURA 2 - Cubo de Duplo “S”	49
FIGURA 3 - Classificação por pontuação do questionário	60

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Tipos de cultura representando os indivíduos	70
GRÁFICO 2 - Cultura por faixa etária.....	73
GRÁFICO 3 - Cultura X nível hierárquico.....	75
GRÁFICO 4 - Cultura X organizações.....	77
GRÁFICO 5 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência.....	79
GRÁFICO 6 - O cubo de duplo S na amostra pesquisada	81
GRÁFICO 7 - Cubo de duplo S por faixa etária.....	83
GRÁFICO 8 - Barras para o cubo de duplo S estratificado por empresas	86
GRÁFICO 9 - Cubo representando os indivíduos estratificados por empresa	87
GRÁFICO 10 - Cubo de duplo S - resultado final.....	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Cultura como variável	33
QUADRO 2 - Cultura como metáfora	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Frequência para os tipos de cultura	69
TABELA 2 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e faixa etária.....	72
TABELA 3 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e nível hierárquico	74
TABELA 4 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e os grupos controladores.....	76
TABELA 5 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa	80
TABELA 6 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por faixa etária.....	82
TABELA 7 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por cargo	84
TABELA 8 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por empresa	85
TABELA 9 - Contingência por empresa e pontuação auxiliar para análise de cultura positiva ou negativa.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Problema de pesquisa	26
1.3 Objetivos de pesquisa	28
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	28
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 Cultura organizacional e suas diferentes abordagens	30
2.2 A abordagem de cultura organizacional de Hofstede	42
2.3 A Abordagem de Charles Handy.....	45
2.4 A Abordagem de Goffee e Jones	48
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
3.1 Método de pesquisa.....	57
3.2 Unidade de análise	61
3.2.1 <i>Grupo 01 - Companhias Distribuidoras Locais (CDL)</i>	61
3.2.2 <i>Grupo 02 - Grupo CEMIG</i>	63
3.2.3 <i>Organização 01</i>	64
3.3 População e amostra	64
3.4 Tratamento dos dados	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 A classificação cultural segundo as variáveis: grupo controlador; função profissional e faixa etária	69
4.2 A manifestação da cultura entre positiva e negativa	80
4.3 O resultado final médio por empresa	88
5 CONCLUSÕES	91
5.1 Sugestões de estudo e limitações da pesquisa	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	95
APENDICE A - Questionário de avaliação da cultura.....	101
APÊNDICE B - Questionário auxiliar A.....	104
APÊNDICE C - Questionário de confirmação A	108
APÊNDICE D - Carta de apresentação.....	113

1 INTRODUÇÃO

O conceito de cultura tem sua origem na Antropologia relacionando-se a um complexo conjunto de elementos de crenças, valores, rituais, normas, entre outras manifestações. A cultura é uma importante fonte de estudo e explicação sobre o comportamento de grupos humanos e sobre essa noção foi construído todo o arcabouço teórico dos estudos antropológicos (GEERTZ, 1973; AGAR, 1987).

Segundo Fleury e Sampaio, o termo cultura no âmbito social remonta ao momento de unificação das Cidades-Estado na Europa quando foi utilizada como forma de compreender as uniões através da explicação de uma identidade comum, passando depois a ser estudada de forma mais sistemática pelas áreas de Antropologia e Sociologia. Recentemente passou a ser tema central também nas Ciências Sociais gerando discussões no meio acadêmico, sobretudo nos estudos sobre mudança organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 1996). Tal tema ganhou notória importância a partir da década de 1980, apoiado pelo fenômeno da expansão econômica japonesa e declínio norte-americano. Naquele momento, as diferenças culturais percebidas entre a sociedade japonesa e a sociedade americana serviram como argumento para justificar o avanço econômico nipônico sobre os Estados Unidos (MASCARENHAS, 2008; FREITAS, 1991; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Entretanto, apesar de largamente debatido, o tema ainda está longe de alcançar harmonia de pensamento no meio acadêmico, não sendo possível até hoje definir um conceito de cultura único que englobe as diferentes vertentes de estudo (ALVESSON, 1993; SMIRCICH, 1983).

Smircich (1983) buscou classificar os trabalhos sobre cultura demonstrando as diferentes vertentes epistemológicas que guiavam a produção acadêmica sobre o tema à época (ALVESSON, 1993; FREITAS, 1991). Em seu trabalho, Smircich (1983)¹ concentrou-se naqueles estudos que tinham como foco a cultura organizacional, não analisando especificamente estudos sobre cultura nacional como o que Hofstede et al., (1990) conduziu entre as décadas de 1960 e 1970. Smircich (1983) sugere que os estudos sobre cultura organizacional podem ser divididos em dois grandes grupos. O primeiro diz respeito àqueles autores que estudam a cultura

¹ Linda Smircich publicou um artigo intitulado *Concepts of culture and organization analyses* em 1983 em uma edição especial da *Administrative Science Quarterly* totalmente dedicada ao tema cultura organizacional

como algo que a organização possui, considerando a cultura organizacional uma variável pertencente à organização. O segundo grupo, com fortes influências da Antropologia, considera a cultura como a própria metáfora da organização. Cultura é visto como algo que a organização é e, portanto, não pode ser separada da própria organização (MANNING, 1979; SMIRCICH, 1983).

Nos anos que se seguiram esse trabalho de Smircich, uma grande quantidade de estudos e artigos foi publicada abordando o tema apoiados em uma ou outra perspectiva. Entre a década de 1980 e 1990, cultura organizacional passou a ser um tema extremamente discutido por consultores por pesquisadores (HOFSTEDE et al., 1990). Aqueles estudos que utilizaram uma visão de cultura como uma variável organizacional acabaram por encontrar maior eco no meio empresarial e consequentemente se tornaram também maioria no meio acadêmico (FREITAS, 1991). Ao longo deste trabalho, apoiaremos-nos nessa perspectiva, considerando cultura organizacional como uma variável interna da organização. Essa variável é afetada pela forma como um grupo equilibra decisões baseadas em relacionamentos afetivos e em decisões baseadas em interesses comuns (GOFFEE; JONNES, 1996).

No contexto desta pesquisa, a cultura é considerada como o resultado do relacionamento das pessoas, o qual é construído baseado em interesses compartilhados e obrigações mútuas e prospera através da cooperação e da amizade. Assim, os comportamentos dos indivíduos nas organizações serão divididos entre a medida da força dos laços pessoais entre os membros da organização, que será chamada *desociabilidade* e a medida da capacidade do grupo de buscar objetivos comuns independente de laços pessoais, que será chamada de *racionalidade* (GOFFEE; JONES, 1996) ².

A cultura organizacional é uma importante fonte de informações para estudos organizacionais e embora existam diferentes perspectivas de estudos e linhas de pensamentos, muitas vezes conflitantes, é importante buscar algumas bases comuns para localizar estes estudos (HOFSTEDE et al., 1990; FREITAS, 1991; MOTTA, 2001).

Segundo Hofstede et al., (1990), o construto Cultura Organizacional pode ser

² Os termos originalmente utilizados por Goffee e Jones (1996) são *sociability* e *solidarity*. Neste trabalho é empregada a tradução de *solidarity* desenvolvida por Tanure (2005) utilizando o termo racionalidade que traduz melhor a ideia dos autores e resgata a ideia original da língua portuguesa para Solidariedade. Para uma melhor compreensão do termo em seu sentido original como utilizado pelos autores, ler Antropologia da solidariedade de João Carlos Almeida (2007).

classificado como:

- a) holístico: está presente em toda a organização e não pode ser entendido sem a consideração do contexto;
- b) historicamente determinado: o construto de cultura organizacional não pode ser estudado de forma transversal sem a devida consideração de que se trata de um fenômeno em transformação;
- c) relacionado a conceitos da antropologia: trata-se de um fenômeno tipicamente humano e que se vale de conceitos como ritos, crenças, tabus, entre outros para poder ser analisado;
- d) socialmente construído: não existe cultura se não existir um grupo, assim como qualquer grupo pode desenvolver, em algum nível, uma cultura própria; e
- e) extremamente arraigado nas organizações e portanto, difícil de ser mudado.

Desde os primeiros estudos de Hofstede sobre cultura nacional entre as décadas de 1960 e 1970 é percebida a importância da cultura local na formação da cultura organizacional e na forma como essa última se desenvolve (HOFSTEDE, 1983; BARROS; PRATES, 1996; TANURE; DUARTE, 2006; MACHADO; CARVALHO, 2008). A cultura organizacional é ainda influenciada pelos líderes fundadores da organização e não é possível efetuar mudanças na cultura de uma organização sem a participação intensa da alta liderança (CHILD, 2002; SCHEIN, 1996; GOFFEE; JONES, 1996; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TROMPENAARS, 1993). Assim, esses dois construtos, cultura nacional e liderança, podem ser considerados os principais pilares que sustentam a cultura organizacional (TANURE, 2005; TANURE; DUARTE, 2006).

Apesar da importância dos temas cultura nacional e liderança, bem como da literatura disponível sobre o tema³, este estudo não debruçará sobre o assunto e tratará de analisar a cultura já instaurada nas organizações e qual a influência de grupos controladores sobre essas culturas sem focar a análise em suas origens e formação.

³ Para uma leitura mais profunda sobre liderança no contexto da cultura organizacional recomenda-se a obra Cultura organizacional e liderança de Edgar Schein (2001) Para uma importante leitura do tema relacionando cultura nacional no contexto brasileiro, recomenda-se Gestão à brasileira (2005) de Betânia Tanure e A gestão de pessoas no Brasil (2007) de Tanure, Evans e Pucick

1.1 Problema de pesquisa

Ao longo dos anos algumas empresas passaram a controlar outras, gerando complexas corporações, seja através de expansão de seus próprios negócios ou através de processos de fusão, aquisição ou criação de *joint ventures*. Esse fenômeno de agrupamento empresarial surgiu após a grande guerra de 1939 a 1945, em decorrência de mudanças no cenário macroeconômico e de profundas transformações sociais e foi responsável por uma verdadeira revolução empresarial (LIMA; MIRANDA, 2009). O conceito de grupo econômico pode ser definido como uma "concentração de empresas, sob a forma de integração (participações societárias, resultando no controle de uma ou umas sobre as outras), obedecendo todas a uma única direção econômica" (BULGARELLI; 2001, p.299).

Em um ambiente demandante de contínuo desenvolvimento de processos para suprir a racionalização de custos e aumento de lucros, houve a necessidade de empresas abandonarem o modelo de unidades individuais e se aglutinarem em grupos societários. Nesse contexto, a globalização da economia é um importante elemento na formação desses grupos, tendo em vista que a ampliação dos mercados, o aumento no número de consumidores e o acirramento da concorrência tornaram necessária uma atuação empresarial agressiva tanto pelo ponto de vista tecnológico como pelo financeiro (SABAGE, 2006; HOLLANDA, 2008)

Entretanto, apesar de esses grupos continuarem, muitas vezes, a manter uma única identidade jurídica, diversos estudos demonstram que tais agrupamentos comportam culturas diversas em suas estruturas. Essas culturas podem variar de acordo com o setor de atuação (GOFFEE; JONNES, 1996), com a nacionalidade (HOFSTEDE, 1983; 1991; TROMPENAARS, 1993), ou mesmo demonstrar diferenças regionais dentro de um mesmo país (HOFSTEDE et al., 2010).

A influência que uma empresa controladora exerce sobre suas controladas na formação e manutenção de uma cultura corporativa comum é o ponto de partida desta pesquisa. Nesta pesquisa explora-se a relação entre a cultura de uma empresa e o grupo econômico que detém o controle sobre ela sem, contudo, aprofundar na questão da cultura nacional, em uma busca por responder a seguinte questão: Grupos econômicos controladores exercem influência na formação da cultura

organizacional de suas empresas controladas à luz do modelo de cultura organizacional de Goffee e Jones?

1.2 Justificativa de pesquisa

Após a abertura econômica no início dos anos 1990 e principalmente na década que seguiu à estabilização econômica após o plano real, o Brasil experimentou um extraordinário aumento do investimento estrangeiro no país. Esses investimentos levaram a um notório incremento das relações do país com a economia global (FRANCO, 2010). Grandes grupos internacionais passaram a controlar empresas no país nos anos que seguiram à estabilização da moeda fazendo o número de empresas com participação de capital internacional saltar de 11.224 em 1995 para 27.278 em 2005, um acréscimo de 143% em apenas uma década.

Essa grande entrada de capital e tecnologia estrangeira no país forçou as empresas nacionais a buscarem um fortalecimento tecnológico e financeiro através de processos de fusões e aquisições, fazendo com que uma importante parcela da economia nacional passasse a ser controlada por grandes aglomerados econômicos (FRANCO; PINHO NETO; 2005). Em paralelo a essa notória globalização da economia nacional, cresceu o interesse acadêmico em temas ligados à cultura organizacional, tanto no campo acadêmico como no campo empresarial (MASCARENHAS, 2008).

Entretanto, apesar de esses grupos econômicos exercerem importante influência na estrutura econômica nacional, suas especificidades não têm sido muito estudadas no Brasil (RABELO, 1996). Nos Estados Unidos, onde a existência de grandes corporações já é uma realidade desde a primeira metade do último século, estudos sobre a complexidade dessas organizações vêm sendo realizados desde a década de 1960 com os trabalhos de Chandler (1977). Mais recentemente, Goffee e Jones (1996) buscaram demonstrar como a cultura exerce importante função em integrar organizações complexas e fragmentadas.

Existem diversas forças que pressionam a organização em direção à desintegração e fragmentação (GOFFEE; JONES, 1998). Processos como, *downsizing*, descentralização e terceirização pressionam a organização em direção a sua desintegração ao colocaram em rota de colisão interesses de um ou outro

grupo. Mecanismos tradicionais de integração tais como sistemas hierárquicos e outros sistemas de controle vêm se mostrando caros e pouco eficientes (GOFFEE; JONES, 1996). A cultura organizacional tem a capacidade de manter essa integração ao agir como uma espécie de cola social⁴ mantendo a organização coesa mesmo diante de pressões contrárias (SCHEIN, 2001; HOFSTEDE et al., 1990; FREITAS, 1991).

Autores como Handy (1987), Hofstede et al., (1990), Goffeee Jones (1996) e Schein (2001) defendem que a cultura organizacional é resultado do sucesso histórico de práticas que se adaptaram bem a um determinado campo de atuação e a um contexto específico. Não é possível, portanto determinar a existência de uma cultura superior em relação à outra. É possível apenas perceber a existência de uma cultura mais adequada em um contexto específico. Como a realidade de cada empresa pertencente a um grupo econômico é específica, espera-se que cada uma desenvolva sua cultura organizacional (SCHEIN, 1986; 2001; HOFSTEDE, et al., 1990; GOFFEE; JONES, 1996; BARROS; PRATES, 1996). Entretanto, sem a existência de uma cultura organizacional, as pressões internas tenderiam a desintegrar tais grupos (GOFFEE; JONES, 1996). Desta forma, espera-se encontrar em algum nível uma cultura que permeie todas as empresas do grupo criando uma cultura organizacional corporativa para o grupo controlador.

1.3 Objetivos de pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Compreender e descrever a eventual influência dos grupos organizacionais controladores na cultura organizacional de suas controladas sob a luz do modelo de cultura organizacional de Goffee e Jones (1996).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever como o relacionamento entre os indivíduos das organizações pesquisadas está posicionado em relação ao eixo de

⁴ Na psicologia social acadêmica, o termo “cola social” é utilizado para representar mecanismos sociais de um grupo. Para uma melhor compreensão ler Van Vugt e Hart (2004).

racionalidade.

- b) Identificar e descrever como o relacionamento entre os indivíduos das organizações pesquisadas está posicionado em relação ao eixo de sociabilidade.
- c) Analisar se a possível influência da variável *Grupo Controlador* é predominante em relação as variáveis *função profissional* e *faixa etária* na cultura organizacional mapeada a partir do cruzamento destes eixos.

Para alcançar estes objetivos, foi realizada uma pesquisa em diferentes empresas afim de comparar os resultados de grupos econômicos e de empresas individuais. Os resultados foram analisados a luz do referencial teórico que será apresentado a seguir utilizando uma perspectiva de cultura organizacional apoiada em tipologias específicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Smircich, são cinco os principais temas de pesquisa em que os estudos sobre Cultura se encontram com os estudos Organizacionais: Gestão comparativa; Cultura Organizacional; Aprendizagem organizacional; simbolismo organizacional e processos inconscientes e organização. Esses estudos são desenvolvidos dentro de uma matriz que possui em um eixo o posicionamento ontológico da realidade social - Variando entre subjetivo e objetivo - e em outro pressupostos sobre a natureza humana - voluntarística ou determinística (SMIRCICH, 1983).

Essa matriz, ainda hoje divide de forma bastante satisfatória a maneira como as diferentes vertentes dos estudos organizacionais utilizam o conceito de cultura (ALVESSON, 1993; FREITAS, 1991; CARRIERI, 2008). Neste trabalho não foram detalhadas essas diferenças ou apresentados diferentes estudos representando cada uma dessas abordagens. Nesta seção tão somente se demonstra o motivo pelo qual foi adotada uma abordagem com foco funcionalista nesta pesquisa ao explicar quais as suas principais características no que concerne suas origens epistemológicas.

2.1 Cultura organizacional e suas diferentes abordagens

Os trabalhos sobre cultura organizacional podem ser classificados quanto à sua abordagem, sendo que cada uma delas utiliza um conceito de cultura e de organização distintos. Esses conceitos são suportados por teorias específicas tanto na forma de perceber cultura quanto na forma de perceber a organização (SMIRCICH, 1983; ALVESSON, 1993).

Através dessa visão é possível dividir os estudos de cultura organizacional em dois grandes grupos. No primeiro estão aqueles que percebem que cultura é uma variável da organização, mantendo para as organizações uma das metáforas clássicas. A organização como uma máquina, desenvolvida durante a Administração científica ou a organização como um organismo vivo, como na teoria sistêmica e na teoria contingencial (MANNING, 1979; SMIRCICH, 1983)

Os pesquisadores que adotam a ideia de cultura como uma variável independente, acreditam que a cultura organizacional é formada a partir da cultura

de seus participantes (FREITAS,1991). Sob esse viés, os indivíduos trazem uma cultura apreendida no convívio social desde seu nascimento e desenvolvem ali um reflexo dessa cultura. Os estudos que utilizam esse tipo de abordagem tornaram-se mais relevantes à medida que as organizações passaram a enfrentar um ambiente econômico mais globalizado (FREITAS, 1991; MASCARENHAS, 2008). O foco dessas pesquisas é em geral a cultura nacional (MASCARENHAS, 2008). Os primeiros estudos de Hofstede et al., (1990) sobre cultura realizados na IBM nos anos 1960 e 1970 e os estudos subsequentes que Trompenaars (1993) realizou na Shell ilustram bem este foco.

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional demonstram esse tipo de orientação teórica. Modelos que apresentavam as culturas das organizações como uma consequência de sua cultura local pareciam explicar bem o fenômeno do forte crescimento de empresas japonesas frente a um declínio competitivo das organizações norte-americanas. Diversos artigos, livros e pesquisas foram publicados com o objetivo de demonstrar características culturais do povo japonês as quais faziam com que os resultados das organizações daqueles países superassem os das empresas americanas (MASCARENHAS, 2008).

A abordagem da cultura como variável dependente pressupõe que organizações são feitas para criar bens e serviços. A geração de artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias é vista como um subproduto da organização, ou seja, a cultura se torna mais uma variável em meio a outras existentes dentro da organização. (SMIRCICH, 1983)

Essa perspectiva alinha-se à teoria sistêmica compreendendo que o ambiente cria imperativos para o comportamento e que os gestores podem adotá-los em suas organizações utilizando meios simbólicos. (SMIRCICH, 1983; FLEURY; FISHER, 1996). Tal abordagem da cultura organizacional é usualmente utilizada por consultores por conter alguns pressupostos que interessam muito aos gestores tais como os de que organizações com culturas fortes, quando adequadas às particularidades dos mercados, tendem a ser mais bem-sucedidas. (SMIRCICH, 1983; ALVESSON, 1993; CARRIERI, 2008).

Nessa visão, cultura é frequentemente comparada a uma “cola social” que mantém a estabilidade organizacional (ALVESSON, 1993; SMIRCICH, 1983; HOFSTEDE, et al., 1990; GOFFEE; JONES, 1996; CARRIERI, 2008). As crenças e os valores são manifestados por dispositivos simbólicos como mitos, lendas, heróis e

rituais (SMIRCICH, 1983; HOFSTEDE, et al., 1990; SCHEIN, 2001; MARTIN, FELDMAN; SITKIN, 1983).

Uma das principais características dessa abordagem é o fato de que ela, ao tratar a cultura como uma variável dependente, pressupõe uma maior receptividade à mudança e uma possibilidade de realinhamento do sistema organizacional em uma configuração mais desejável. Este foi um dos motivos pelo qual essa abordagem proliferou tanto pelos estudos da administração (SMIRCICH, 1983; FLEURY; SAMPAIO, 1996; CARRIERI, 2008).

Nos estudos mais recentes, é comum existir certa convergência entre os modelos que utilizam a cultura organizacional como variável independente ou como variável dependente (CARRIERI, 2008). Observa-se que os principais pontos de convergência são os mesmos observados por Smircich (1983), segundo os quais a ideia de cultura como compartilhamento de valores e crenças cumpre vários papéis, como:

- a) transmitir sensação de identidade para os membros da organização;
- b) facilitar a geração de compromisso;
- c) aumentar a estabilidade do sistema social; e
- d) servir como um dispositivo que cria sentido e ajuda a moldar o comportamento.

No Quadro 1, demonstra-se como os estudos de cultura organizacional podem ser classificados quando é utilizada a ideia de cultura como uma variável da organização. Nessa visão a cultura organizacional é percebida como uma variável interna pertencente à organização.

Quadro 1 - Cultura como variável

Abordagem	Tipo	Conceito de Cultura	Conceito de Organização
Cultura como Variável	<i>Variável Dependente</i>	Cultura é um instrumento que serve às necessidades biológicas e psíquicas humanas – Teoria Fundamental: Funcionalismo	Organizações são instrumentos sociais para cumprir tarefas – Teoria Fundamental: Teoria Clássica da Administração
	<i>Variável Independente</i>	As funções da cultura são um mecanismo adaptativo regulatório que unem indivíduos em estruturas sociais. Teoria fundamental: Funcionalismo-Estrutural	Organizações são organismos adaptativos existindo pelo processo de troca com o ambiente – Teoria fundamental: Teoria Contingencial

Fonte: Adaptado de SMIRCICH,1983

A segunda abordagem percebe a cultura como metáfora da própria organização, com foco interpretativista, é bastante comum na antropologia e pode ser observada em Geertz, quando esse teórico afirma que o

[...] homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1973, p. 5).

No paradigma interpretativista, pesquisadores buscam perceber os significados dos costumes em diferentes sociedades. A ideia central é estudar as ações humanas e seus significados para esses indivíduos. Não é foco dos interpretativistas estabelecer relação determinística entre uma e outra. Não existe também intenção de estabelecer relações de poder e de dominação entre os objetos de estudo (SMIRCICH, 1983; ALVESSON, 1993; FLEURY; SAMPAIO, 1996; ALCADIPANI, 2003; IIVARI, 2005; CARRIERI, 2008;).

Na administração, podem ser percebidos elementos dessa abordagem na forma como os teóricos demonstram as manifestações visíveis da cultura, as quais se constituiriam em ritos, cerimônias, mitos, heróis e outras que podem ser percebidas com alguma facilidade dentro de uma organização. Os autores que seguem a linha interpretativista direcionam seu foco a estes aspectos simbólicos em

detrimento de aspectos como normas e atitudes(FREITAS, 1991; CARRIERI CAVEDON; SILVA, 2008).

Estudos que se apoiam nessa abordagem enfatizam a forma como a cultura é criada e como se dá o seu desenvolvimento. A visão interpretativista pressupõe a ideia de que a cultura é criada a partir da maneira como cada indivíduo interpreta as relações sociais (BURRELL; MORGAN, 1992; MARTIN, 1992; ALVESSON, 1993; OGBOR, 2001; CARRIERI, 2008). A forma mais comum de pesquisa que adota essa matriz epistemológica é a etnografia ou outras formas de pesquisa qualitativa. Nessa visão, pesquisadores passam longos períodos de tempo imersos em um determinado ambiente, para perceber a forma como as relações sociais se desenvolvem dentro de uma cultura específica (ALVESSON, 1993; OGBOR, 2001; CARRIERI, 2008).

Essa linha teórica adota uma perspectiva fenomenológica e a observação das organizações é feita com foco em manifestações de fenômenos que expressam a consciência humana. Nessa abordagem, aspectos econômicos ou materiais são desprezados e o foco firma-se no comportamento social e nas expressões simbólicas dos indivíduos. (SMIRCICH, 1983; OGBOR, 2001; CARRIERI CAVEDON; SILVA, 2008).

No Quadro 2, demonstra-se a classificação dada por Smircich (1983) para aquelas teorias que utilizam cultura organizacional como uma metáfora da própria organização. A cultura nessa abordagem deixa de ser vista como algo que a organização possui para ser tratada como sendo a própria organização.

Quadro 2 - Cultura como metáfora

Abordagem	Tipo	Conceito de Cultura	Conceito de Organização
Cultura como Metáfora da Organização	Abordagem Cognitiva	Cultura é um sistema de cognições compartilhadas, a mente humana gera a cultura por meio de um número finito de regras – Teoria fundamental: Etnociência	Organizações são sistemas de conhecimento. A organização descansa em uma rede de significados subjetivos que os membros da organização compartilham em vários níveis e parecem se comportar como uma regra – Teoria fundamental: Teoria da Organização Cognitiva
	Abordagem Simbólica	Cultura é um sistema de símbolos e significados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida. Teoria fundamental: Antropologia simbólica	Organizações são padrões de discurso simbólico. A ordem é mantida através de modos simbólicos como a linguagem que facilitam o compartilhamento de significados e realidades - Teoria fundamental: Teoria da organização simbólica
	Abordagem estrutural e psicodinâmica	Cultura é uma projeção da infraestrutura universal inconsciente da mente - Teoria fundamental: Estruturalismo	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes - Teoria fundamental: Teoria da Organização transformacional

Fonte: Adaptado de SMIRCICH,1983

Por ser guiada por uma linha teórica funcionalista, essa pesquisa não se apoia em autores com focointerpretativistas tais como Meyerson e Martin (1987), Martin (1992), Alvesson (1993) entre outros, apesar da contribuição que esses autores deram ao tema em especial no que diz respeito a estudos sobre simbolismo organizacional.

Quando analisadas diferentes visões sobre cultura organizacional é possível perceber diferenças entre as abordagens. Alguns pesquisadores focam seus esforços para fatores como previsão, generalização, causalidade e controle (HOFSTEDE, 1983; HANDY, 1987; TROMPENAARS, 1993; SCHEIN, 1996; GOFFEE; JONES, 1998; CHILD, 2002; HILAL, 2003; TANURE; DUARTE, 2006). Outros se preocupam mais com questões que consideram fundamentais sobre significados e os processos pelos quais a vida organizacional é possível (PETTIGREW, 1979; SMIRCICH, 1983, MARTIN, 1983; ALVESSON, 1993;

AKTOUF, 1993; CARRIERI, 2008). Entretanto, essas visões não são necessariamente excludentes. As duas visões parecem colocar foco em pontos diferentes e o avanço científico em diferentes abordagens vem gerando importantes percepções sobre o tema (SMIRCICH, 1983).

Schein (2001, p. 45) alerta que “O maior perigo ao se tentar entender a cultura é o de supersimplificá-la”. Schein chama a atenção dos pesquisadores sobre a tendência do senso comum em atribuir a manifestações culturais o *status* de ser a própria cultura. A cultura manifesta-se em diversos níveis, os quais variam de fenômenos óbvios e visíveis a crenças e pressupostos invisíveis e de difícil percepção até mesmo para aqueles que fazem parte da cultura em estudo (HOFSTEDE, et al., 1990; SCHEIN, 2001; TANURE; DUARTE, 2006).

Entretanto, se supersimplificar a Cultura é um erro (SCHEIN, 2001), torná-la hipercomplexa pode causar transtornos da mesma forma. Geertz (1973) alertou para o risco da consideração tyloriana⁵ de Cultura como o “todo mais complexo” a qual cria uma pluralidade tão grande de conceitos que acaba tornando impossível a sua compreensão. Geertz (1973, p. 5) afirma que “O ecletismo é uma autofrustração, não porque haja somente uma direção a seguir, mas porque há muitas: é preciso escolher”.

Assim, na busca de criar um referencial coerente para este trabalho, focamos autores que se baseiam em abordagens epistemológicas similares de cultura organizacional, sendo que tais trabalhos serviram como referência para a pesquisa apresentada a seguir.

Schein define cultura como “a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (SCHEIN, 2001, p. 45). Esse conceito carrega consigo a ideia de que a cultura organizacional é desenvolvida a partir de problemas particulares experimentados pela organização. Dois importantes fundamentos estão implícitos nessa questão. O primeiro deles é que a cultura organizacional é gerada dentro da organização, e não trazida totalmente de fora; o segundo reside no fato de que organizações se adaptam a pressões do ambiente em que estão inseridas. O primeiro fundamento caracteriza a

⁵ Em sua obra *Primitive culture* de [1871] (1924), o antropólogo Edward Tylor define cultura da seguinte forma: “A cultura ou civilização, entendida no seu sentido etnográfico amplo, é o conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, o costume e toda a demais capacidade ou hábito adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (*trad. Ing. p.7*) Esta definição, embora muito utilizada, sofre grandes críticas no meio da antropologia por tratar a cultura de forma ampla demais.

abordagem que considera cultura organizacional uma variável dependente e o segundo aproxima a abordagem da metáfora de organizações como organismos utilizada na teoria contingencial (SMIRCICH, 1983).

Os valores e crenças de uma organização em geral são reflexo dos valores e das crenças do fundador da organização. Quando a organização consegue sucesso esses valores passam a ser considerados certos *a priori*, sem que haja necessidade de reflexão anterior. Com o avançar do tempo, os valores e crenças de uma organização podem se tornar tão fortes que ela irá buscar responder a qualquer mudança externa através daqueles valores e crenças que fizeram dela uma empresa de sucesso, mesmo que tais valores sejam completamente inadequados (SCHEIN, 1992).

A cultura organizacional pode ser representada como um sistema de três níveis que caminham de manifestações muito visíveis a níveis extremamente tácitos e invisíveis (HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 1996; TANURE; DUARTE, 2006).

O nível de mais fácil observação é chamado de *Artefatos* e está representado na forma da arquitetura da organização, no modo de vestir de seus empregados e até no modo de falar dos indivíduos que a compõem. Essas estruturas e processos são extremamente fáceis de serem vistos, mas seu significado não é claro para quem não está inserido na cultura. Assim, para aqueles que não estão inseridos em uma determinada cultura, os significados dos artefatos precisam ser decifrados antes de serem compreendidos.

Em um nível mais profundo que os artefatos estão as *Normas e Valores*. Esse nível apresenta as justificativas adotadas pela organização para seus processos e estruturas. As normas e os valores fornecem a ferramenta necessária para se decifrar o significado dos artefatos, pois são esses elementos que dão subsídio aos indivíduos da organização para fazerem julgamentos de valor. Aqui está definido aquilo que é bom e o que é ruim, o que é certo e o que é errado. As normas e valores podem ser formais ou não e podem ser representadas por estratégias, objetivos e filosofias da organização.

Por último, no nível mais profundo da organização encontram as chamadas *Premissas Básicas*. Embora as normas e valores tenham fornecido algumas explicações e definições a respeito dos artefatos da organização, não é possível compreender profundamente a organização, sem se chegar até esse nível, tácito e invisível da cultura. Nas premissas básicas de uma cultura encontram-se a essência

daquilo que a construiu. Ali estão os valores inconscientes que não podem ser percebidos sem uma reconstrução histórica da organização. Tais valores em geral são aqueles que foram trazidos pelo fundador e que em um processo de aprendizagem coletiva foram sendo considerados responsáveis pelo sucesso da organização e, portanto, tidos como corretos. Em geral, se questionados quanto a esses valores os indivíduos dessa organização tendem a ficar confusos e até mesmo irritados, porque nesses valores estão depositadas as certezas daquele grupo, questões que não são questionadas e são a essência do que se tem por certo ou errado (SCHEIN, 1992; SCHEIN, 2001).

Já Trompenaars (1993) corroborando Hofstede et al., (1990) atribui à cultura organizacional níveis que variam de um nível mais alto, onde se encontra a cultura de uma sociedade, chamada de cultura nacional, passando por um nível de cultura corporativa e chegando a um nível mais baixo que são as culturas de departamentos e de profissões. Entretanto, essa visão de que a cultura depende do nível de análise da pesquisa, não é consenso entre os pesquisadores (HOFSTEDE et al.2010). Muitos psicólogos defendem inclusive a relação inversa partindo do nível individual para se analisar a coletividade (HOFSTEDE, 1991).

Schein (2001), corroborando Goffee e Jonnes (1996), atribui ainda grande importância ao líder fundador na formação da cultura organizacional. A liderança, em especial do líder fundador, exerce importante influência na formação da cultura e em conjunto com a cultura nacional, formam o alicerce onde é construída a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; 2005; HILAL, 2003;HOFSTEDE, G. et al 2010).

Conforme dito, uma das grandes preocupações da área de estudos organizacionais a respeito de cultura são as diferenças culturais transnacionais e transregionais. Buscando entender porque trabalhadores de um determinado país se comportavam de maneira diferente, obtendo resultados diferentes mesmo quando utilizadas as mesmas estratégias de administração, vários estudos analisaram como a cultura nacional influencia na formação da cultura organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 1996). A cultura nacional, juntamente com a liderança são os dois principais pilares que sustentam a cultura organizacional, daí a importância de se considerar esse tema em qualquer estudo sobre cultura organizacional (TANURE; DUARTE, 2006). Embora o estudo de tal tema também não seja objetivo deste trabalho, alguns estudos serão trazidos para discussão, pois foram essenciais para a criação de modelos utilizados nesta pesquisa.

Hofstede (1991) afirma que existem sensíveis diferenças entre o conceito de Cultura Nacional e de Cultura Organizacional. Para esse autor a cultura nacional implica em “valores fundamentais”, adquiridos particularmente desde a infância e compartilhados entre os indivíduos de uma nação. Por outro lado, a Cultura organizacional seria fundamentada em fenômenos mais superficiais e seria criada através da socialização dos membros de uma organização.

Hofstede et al., (1990) afirmam ainda que a cultura é fruto de uma programação mental que o indivíduo adquire no ambiente social onde é criado. Essa programação é reforçada por práticas culturais e acaba por se tornar uma programação coletiva que constantemente reforça a si mesma. A programação mental de um indivíduo pode ser considerada sua personalidade, a qual é formada de aspectos biológicos da natureza humana e da cultura em que o indivíduo se forma. (HOFSTEDE, 1991).

Nessa abordagem, as características que criam a cultura organizacional estão presentes nos indivíduos e não são criadas dentro da organização. A cultura organizacional seria, portanto, uma manifestação menor e mais superficial de elementos da cultura nacional (HOFSTEDE, 1991).

As diferenças culturais são manifestadas de várias formas. As principais são os símbolos, os heróis e os rituais. Símbolos são manifestações como palavras, gestos, imagens, maneira de se vestir, etc. que carregam consigo um sentido que só é claro para quem está inserido na cultura. Os heróis podem ser pessoas vivas ou não. Podem até mesmo ser abstrações, mas que possuem características extremamente valorizadas pelos indivíduos que compõem determinada cultura. Os rituais são atividades feitas de forma coletiva, a princípio sem grande relevância, mas que são consideradas essenciais para aqueles indivíduos de uma cultura específica. No ponto mais profundo da cultura estão os valores. Os valores são o que definem o que é bom e que é mau; o que é normal e o que não é; o que é racional e o que é irracional. Em suma, é um sentimento que pressupõe algo positivo ou negativo. Os valores estão de tal forma arraigados no indivíduo que se tornam inconscientes. Valores não podem ser vistos, apenas é possível deduzir um valor a partir da forma como a pessoa reage a determinadas situações e através dos níveis mais externos da cultura (HOFSTEDE, 1991).

Assim, cada indivíduo possui em si vários níveis diferentes de cultura. Em um primeiro nível está o nível nacional; em um próximo, aquele relacionado a grupos

regionais, étnicos ou religiosos; em outro nível o que corresponde ao pertencimento a um dos dois sexos, masculino ou feminino; depois há um nível geracional e; por fim um nível ligado às organizações (HOFSTEDE, 1991).

A pesquisa que Hofstede (1983) fez entre as filiais da empresa IBM, para demonstrar a influência da cultura de cada país na gestão é ainda hoje um dos mais influentes estudos sobre cultura nacional na administração (FLEURY; SAMPAIO, 1996; FREITAS, 1991; SMITH, 1996; TANURE; DUARTE, 2006). Nesse trabalho, Hofstede (1983) utilizou uma base de dados de mais de 100 mil questionários respondidos entre 1967 e 1973 em subsidiárias divididas em 40 países diferentes. A abordagem utilizada por Hofstede (1983) implica que quatro dimensões explicariam 50% das variações encontradas em diferentes culturas. Posteriormente, ao estudar diferenças entre países orientais e ocidentais, Hofstede et al., (1990) adicionou ao seu trabalho uma quinta dimensão. As variáveis definidas por esse autor são:

- a) Distância do poder;
- b) Necessidade de controle da incerteza;
- c) Grau de individualismo ou Coletivismo;
- d) Características Masculinas ou Femininas e a quinta dimensão adicionada posteriormente, Orientação de longo prazo ou Orientação de curto prazo (BARROS; PRATES, 1996; MOTTA; CALDAS, 1997; HILAL, 2003; TANURE; DUARTE, 2006; MACHADO; CARVALHO, 2008).

A distância *do poder* relaciona-se à forma como os membros de uma sociedade aceitam e esperam distribuições não igualitárias de poder (BARROS; PRATES, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2008; TANURE; DUARTE, 2006; HOFSTEDE, 1983). É importante frisar que não se trata aqui de autoritarismo imposto e sim de uma realidade onde a sociedade aceita e espera uma relação menos igualitária.

A segunda dimensão, *necessidade de controle das incertezas*, avalia o nível de desconforto e ansiedade das pessoas em lidar com as incertezas do futuro. Mais especificamente trata da maneira como as sociedades utilizam ferramentas sociais para enfrentar tais situações. Sociedades com altos índices nessa dimensão tendem a se apoiar em inovações tecnológicas, leis, regras ou a religião, para tentar

controlar o ambiente e evitar situações de incerteza.

Já o grau de individualismo e coletivismo é uma dimensão que procura medir o quanto uma sociedade se sente responsável pelos seus outros membros. Sociedades mais individualistas apresentam fracos laços emocionais entre as pessoas. Nessas sociedades, o interesse individual suplanta as necessidades do grupo, enquanto na sociedade coletivista o interesse individual persegue sempre objetivos de foco coletivo e os laços emocionais entre as pessoas é forte (BARROS; PRATES, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2008; TANURE; DUARTE, 2006; HOFSTEDE, 1983). Hofstede (1983) traça uma relação que estabelece que países mais ricos tendem a ser mais individualistas enquanto países mais pobres apresentam características mais coletivistas.

As características *masculinas ou femininas* dizem respeito à expectativa da diferenciação dos papéis dos homens e das mulheres. Aquelas sociedades que apresentam expectativas menores de distinção desses papéis são consideradas femininas; ao passo que nos os países em que essa expectativa é mais forte são considerados masculinos. Quanto maior for o índice nessa dimensão, mais masculina ela será considerada.

A dimensão que compara *orientação de longo prazo e orientação de curto prazo* surgiu como uma necessidade de explicar algumas diferenças culturais mais claras entre países orientais e países ocidentais, demonstrando a forma como uma sociedade lida com o tempo. Culturas com orientação para longo prazo tendem a focar esforços em busca de recompensas futuras enquanto aquelas com orientação de curto prazo tendem a esperar resultados imediatos, tendo a própria ideia do que é longo prazo alterada para períodos mais curtos de tempo. As culturas asiáticas são em geral orientadas para longo prazo enquanto os EUA são o exemplo oposto com uma cultura extremamente voltada para o curto prazo (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; BARROS; PRATES, 1996; TANURE; DUARTE, 2006).

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional seria uma manifestação decorrente da cultura nacional (HOFSTEDE, 1983; TROMPENAARS, 1993), Hofstede desenvolveu tipologias de cultura organizacional baseadas no cruzamento entre estes eixos.

2.2 A Abordagem de cultura organizacional de Hofstede

Em seu estudo original, Hofstede (1983) defendeu que o cruzamento entre os eixos de Distância do Poder e Necessidade de controle de incertezas iria gerar uma matriz de quatro padrões de cultura organizacional os quais seriam típicos em determinados países. Hofstede classificou organizações com pequena distância do poder e pouca necessidade de controle de incertezas como *mercado*. Aqueles com índices altos de distância do poder e baixos de necessidade controle de incertezas foram chamados *família*; ao passo que aqueles com pequena distância do poder e pouca necessidade de controle de incertezas foram chamados *máquinas bem lubrificadas*; e aqueles com grande distância do poder e grande necessidade de controle de incertezas foram classificados como *pirâmide de pessoas*. De acordo com essa classificação, o Brasil estaria classificado nesse último grupo.

Mais tarde, novos estudos levaram Hofstede et al., (1990) a rever esse conceito inserindo critérios que utilizam aspectos mais visíveis das organizações, que após cruzados com os resultados da pesquisa feita na IBM resultaram em seis tipos de classificações para Cultura Organizacional (MOTTA; CALDAS 1997; MACHADO; CARVALHO, 2008).

A primeira dimensão cultural é a *Orientação para processos versus Orientação para resultados*. Organizações orientadas para processos tendem a evitar riscos e buscar estabilidade em seus processos. De maneira contrária, aquelas orientadas para resultados costumam buscar novos desafios e incentivam as pessoas a correr riscos (MACHADO; CARVALHO, 2008; HOFSTEDE, et al., 1990; BARROS; PRATES, 1996).

Organizações podem ainda ser classificadas considerando-se uma dimensão focada nas diferenças entre a *orientação para as pessoas versus orientação para o cargo*. Organizações orientadas para as pessoas costumam assumir responsabilidades sobre os problemas dos empregados buscando o bem-estar dos membros da organização (MACHADO; CARVALHO, 2008; HOFSTEDE, et al, 1990; BARROS; PRATES, 1996). Organizações orientadas para o cargo tendem a pressionar os empregados em busca de melhores resultados sem, contudo, levar em consideração sua vida pessoal (BARROS; PRATES, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2008; HOFSTEDE, et al., 1990).

A próxima dimensão divide organizações em duas classes: as chamadas *provincianas* ou *paroquiais*; e aquelas chamadas *profissionais*. As primeiras possuem indivíduos extremamente identificados com a organização. A identificação passa a ser tão grande que indivíduos sentem que as regras seguidas na organização suplantam as de sua vida pessoal (HOFSTEDE et al., 1990; BARROS; PRATES, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2008). Do outro lado, organizações chamadas profissionais, possuem empregados que se alinham mais às suas profissões do que à organização. A vida privada desses indivíduos é completamente separada da organização (HOFSTEDE et al., 1990; MACHADO; CARVALHO, 2008).

A quarta dimensão cultural de Hofstede é a de *Sistemas abertos versus Sistemas fechados*. Aqui, a classificação é feita em razão da propensão da organização em receber pessoas de fora. Na primeira as organizações são abertas e receptivas; enquanto na segunda existem grupos muito fechados que dificultam a entrada e a adaptação de novos membros (HOFSTEDE et al., 1990; MACHADO; CARVALHO, 2008).

Organizações podem ainda possuir estruturas mais soltas ou estruturas mais rígidas. Tal dimensão diz menos a respeito de hierarquia e mais a respeito de rituais internos como reuniões e calendários. As organizações mais rígidas tendem a dar grande valor a planejamentos e horários de reuniões. De maneira contrária, essas definições servem apenas como referência em organizações mais soltas, tornando o controle menos rígido quando comparadas às primeiras (HOFSTEDE et al., 1990; MACHADO; CARVALHO, 2008).

Por último, Hofstede apresenta a dimensão entre normativo e pragmático, focando a orientação da organização para o consumidor. As organizações pragmáticas são orientadas para atender seu consumidor e direcionam o foco em fazer a coisa certa. As organizações normativas por outro lado reforçam constantemente suas regras trazendo o foco a fazer da maneira certa (HOFSTEDE et al., 1990; MACHADO; CARVALHO, 2008).

Hofstede (1991) corrobora Schein (2001) ao defender que a mudança cultural não só é um processo difícil e traumático, mas um processo lento. O processo é lento, pois a cultura organizacional é construída fundamentada em premissas básicas compartilhadas pela organização que são construídas por meio de um processo de aprendizado conjunto construído ao longo do tempo. A formação da cultura é um processo histórico que não se dará de forma abrupta. Essa

característica explica também o motivo pelo qual cada organização irá desenvolver uma cultura específica fazendo com que a criação de tipologias não seja suficiente para explicar de forma totalmente satisfatória a cultura de uma organização (SCHEIN; 1992; SCHEIN, 2001).

Para possibilitar a mudança cultural, Schein (2001) defende que o líder deve conhecer profundamente sua cultura, pois é necessário desconstruir aquelas certezas da organização para poder motivar a mudança cultural. Por esse motivo, defende não ser possível fazer uma mudança cultural se não existir um motivo claro que faça com que esta mudança seja necessária, pois não seria possível desconstruir as certezas já profundamente arraigadas no inconsciente coletivo daquela organização. Mais do que isso, Schein acredita não ser possível conhecer uma cultura profundamente através de questionários e de tipologias previamente definidas. Ao defender a singularidade de cada cultura, esse pesquisador defende que tipologias e questionários para mapeamento de padrões culturais podem, no máximo, chegar até os níveis intermediários da cultura, mas jamais poderão explicar os níveis mais profundos, pois nem mesmo os próprios respondentes têm consciência de alguns desses valores (SCHEIN, 1992; SCHEIN, 2001).

A singularidade da cultura organizacional é corroborada por diversos autores como Clark (1972); Selznick (1984); Handy (1987); Alvesson (1993); Schein (1996). Entretanto, embora a cultura de cada organização seja singular, suas manifestações ocorrem de maneira similar, através de lendas, mitos, rituais, normas, etc.(HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 1996). Esse aparente paradoxo perceptível na cultura organizacional permite a utilização de ferramentas que classificam a cultura em tipologias, apesar de sua singularidade (MARTIN; FELDMAN; SITKIN, 1983). Não há necessariamente razão para desconsiderar tipologias culturais em uma análise ao se utilizar os pressupostos de níveis culturais apresentados por SCHEIN (1992). Para tanto, devemos considerar que a cultura é formada de maneira singular em cada organização, porém sua manifestação será feita em um conjunto finito de formas. Essa visão é importante para possibilitar estudos comparativos de maior alcance (SCHEIN, 1992).

2.3 A abordagem de Charles Handy

Segundo Handy (2003), a cultura organizacional desenvolve-se a partir de suposições específicas sobre a base de poder e da influência, sobre aquilo que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, e como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em diferentes estilos de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.

O modelo desenvolvido por Handy (1987) apoia-se na ideia de que nenhuma cultura é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. Esse conceito aproxima epistemologicamente o autor do paradigma funcionalista ao sugerir que a cultura pode ser administrada afim de melhor adequar ao meio em que se desenvolve. Esse princípio é o cerne da Teoria da Adequação Cultural proposta pelo autor. Nessa perspectiva, Handy (1987) propôs uma tipologia cultural baseada nas crenças, na forma como a autoridade deve ser exercida e em como as pessoas devem ser recompensadas. Para tal, criou quatro tipos de cultura, utilizando os deuses gregos como metáfora para sua representação: cultura de grupo (Zeus), cultura da função (Apolo), cultura da tarefa (Atena) e cultura existencial (Dionísio).

Figura 1 - Modelo da teoria da adequação cultural de Charles Handy



Fonte: Adaptado de CHARLES HANDY (2003)

A cultura de grupo apresenta as seguintes características: fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, *marketing* pessoal e intuição, gerando decisões rápidas. É representada por Zeus, o rei dos deuses, é temido,

respeitado e ocasionalmente amado. Essa cultura foi inicialmente definida por Handy (1978) como cultura do poder e representada por uma teia onde o poder se concentra no ponto central, sendo encontrada principalmente em pequenas organizações empresariais. Tais organizações trabalham por precedentes, atendendo aos desejos e às decisões das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas, o que ocasiona poucas regras e procedimentos definidos. Tendem a ser orgulhosas e fortes, podendo reagir rapidamente a ameaças e perigos. Há pouca burocracia e por isso reagem bem às ameaças.

A cultura de função é caracterizada pela lógica, pela racionalidade e pela burocracia, baseando sua abordagem na definição de função ou do trabalho a ser realizado, e não ao redor de personalidades. É representada por Apolo, o deus da ordem e da regra. Na cultura de função o papel e a descrição do trabalho têm mais importância do que o indivíduo que o desempenha. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. Tais organizações são bem-sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlam o ambiente, caso de monopólios e oligopólios ou com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Como exemplos, podem-se citar o serviço público e a indústria de petróleo (HANDY, 1978, 1987).

Na cultura da tarefa, representada por Atena, a administração é basicamente relacionada com a contínua e bem-sucedida solução de problemas. É simbolizada por uma rede, pois obtém recursos das diversas partes da organização para centralizá-los num problema específico. O poder repousa nos interstícios da rede e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como na cultura de Zeus.

Para Tanure (2005), nessa cultura, os problemas são resolvidos por meio da comunicação, da interdependência, da transparência, da participação, da flexibilidade, dos princípios, das premissas e da competência, sua grande fonte de poder. Caso os problemas persistam, muda-se o enfoque. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. Toda a sua ênfase está em fazer o trabalho ser executado dentro do prazo previsto, priorizando a rapidez de resposta. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos. A cultura é extremamente adaptável e adequada à necessidade de

flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado

Por fim, existe a cultura existencial ou cultura da pessoa na qual, segundo Handy (1987), a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu objetivo. Esse é um tipo de manifestação cultural mais rara e é representada por uma galáxia de estrelas individuais, tendo o indivíduo como o ponto central, com a organização existindo para servi-lo. É representada ainda por Dionísio, deus do vinho e da música, responsável pela ideologia existencial entre os deuses. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é praticamente impossível, a não ser que o grupo todo concorde. Não é encontrada nas organizações como conjunto, mas nos indivíduos e seus valores. Característica de ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria entre outros.

Handy (2003) argumenta que cada organização precisa de uma mistura de culturas, uma para cada tipo de atividade ou processo principal. Entretanto, sustenta que o primeiro ponto essencial para a eficiência organizacional é a pureza cultural. As culturas precisam ser fortes e consistentes, pois embora as organizações precisem de várias culturas os indivíduos necessitam que exista apenas uma cultura para sentirem-se confortáveis e seguros. Como analogia o autor afirma que as organizações necessitam de mais de um deus, mas os indivíduos são monoteístas e desejam apenas um deus por vez para poder confrontá-lo com seu deus predominante.

Quando os deuses competem em uma atividade, a lei da adequação cultural é infringida. Ninguém, seja o indivíduo ou a organização, é culturalmente puro e por isso cada organização desenvolve sua própria cultura, de forma única, a partir da mistura de cada tipo cultural (HANDY, 1987). É justamente por não haver um padrão universal capaz de atender a todos os anseios dos indivíduos que problemas de adequação entre a cultura individual e a cultura organizacional são inerentes a todas as empresas (HANDY, 2003).

2.4A Abordagem de Goffee e Jones

A tipologia proposta por Goffee e Jones (1996, 1998) diferencia-se de outros modelos de cultura organizacional, por se basear de maneira preponderante em teorias da Sociologia. Entretanto, o modelo não abandona as heranças da Antropologia reconhecendo a importância de artefatos culturais como: rituais; valores compartilhados; mitos; lendas e tabus. Estes artefatos são usados para explicar a forma como a cultura se desenvolve em uma organização (GOFFEE; JONES, 1998; GOFFEE; JONES, 1996).

O modelo discutido aqui fundamenta-se no pressuposto de que organizações são ambientes de interação social. Assim, os membros das organizações comportam-se seguindo as mesmas regras sociais que regem o comportamento humano em outros ambientes de interação. Para os autores, essas regras são definidas por dois eixos que definem tipos distintos de comportamento humano: sociabilidade e racionalidade (GOFFEE; JONES, 1996). Estas duas dimensões são derivadas da distinção da dinâmica de grupo clássica entre as variáveis-tarefa e as variáveis de construção e manutenção (SCHEIN, 2001).

A *sociabilidade* é explicada como a “medida de amizade sincera entre os membros de uma comunidade” (GOFFEE; JONES, 1996, p. 02). Nessa visão, a sociabilidade é criada de forma natural entre os membros da organização, mas não se restringe a ela. As interações no eixo da sociabilidade continuam, quando os membros da organização não estão trabalhando ou até mesmo quando a deixam. É interessante perceber que, quando analisado esse eixo de forma separada, ele se aproxima bastante da visão de cultura como variável independente, na qual os membros da organização trazem para dentro da organização a cultura que possuem externamente a ela (SMIRCICH, 1983). Nessa visão, a capacidade de desenvolver relacionamentos e desenvolver empatia é uma característica pessoal dos membros da organização e, portanto, trazida por eles para dentro do ambiente organizacional.

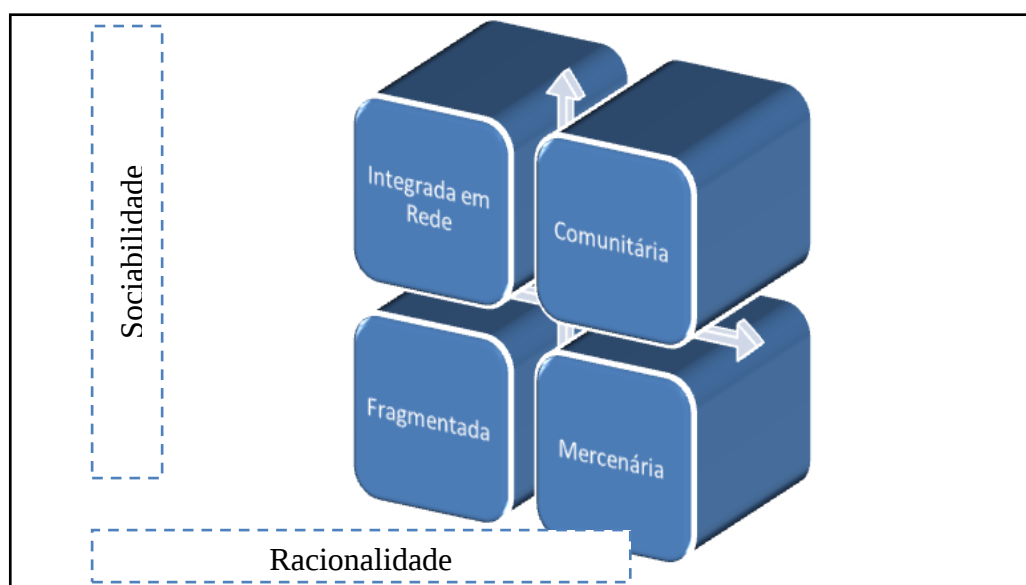
Racionalidade pode ser definido como “a medida da habilidade de uma comunidade de perseguir objetivos comuns de forma rápida e efetiva, independente de relações pessoais” (GOFFEE; JONES, 1996, p. 02). Racionalidade está mais relacionada a questões objetivas do que subjetivas, com foco em cumprimento de tarefas, nos objetivos compartilhados, nos interesses mútuos e na clara percepção dos benefícios que ações irão trazer para a comunidade e, sobretudo, para quem as

desempenha. (GOFFEE; JONES, 1996; SCHEIN 2001). Essa é uma teoria que se alinha à ideia de cultura como variável com foco funcionalista (ALVESSON, 1993; SMIRCICH, 1983).

Os autores propõem que as duas dimensões sejam traçadas uma contra a outra em uma matriz a fim de encontrar quadrantes distintos que representariam as tipologias de cultura organizacional. Dessa forma, organizações com altos índices de sociabilidade e baixos índices de racionalidade seriam classificadas como *integradas em rede*, aquelas com altos índices de sociabilidade e racionalidade, são chamadas de *comunitárias*, aquelas com índices baixos de sociabilidade e altos de racionalidade, seriam organizações *mercenárias* e aquelas com baixos índices tanto de racionalidade quanto sociabilidade são chamadas *fragmentadas*.

A despeito da nomenclatura escolhida e do senso comum, os autores fazem questão de frisar que não existe juízo de valor sobre cada tipo de cultura. Cada um dos quatro tipos de cultura possui um lado positivo e um negativo em reflexo e as organizações posicionam-se em um desses quadrantes. O resultado desta matriz em três dimensões foi chamado pelos autores de Cubo de Duplo S em referência aos termos originais *Sociability* e *Solidarity* e pode ser visto na Figura2 (GOFFEE; JONES, 1998):

Figura 2- Cubo de Duplo “S”



Fonte: Adaptado de GOFFEE; JONES, 1996

Índices elevados tanto de sociabilidade como de racionalidade podem trazer benefícios para as organizações. Entretanto, esses mesmos índices podem trazer também problemas na mesma proporção. As principais vantagens de manter altos índices de sociabilidade são:

- a) a maioria dos empregados prefere trabalhar em um ambiente mais amigável;
- b) criação de um ambiente mais propício à inovação devido ao trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e a abertura para novas ideias;
- c) os indivíduos tendem a fazer mais do que aquilo que está descrito em seus cargos; e
- d) os empregados tendem a trabalhar mais do que o necessário a fim de suprir as necessidades de seus colegas. Os principais problemas que a alta sociabilidade pode trazer são:

- predisposição à tolerância com baixas performances;
- busca exagerada por consenso, adotando muitas vezes a solução mais apazível para o grupo e não a melhor solução na resolução de problemas;
- desenvolvimento de redes paralelas de influência que muitas vezes prejudicam os processos internos (GOFFEE; JONES, 1996).

Da mesma forma, o aumento nos índices de racionalidade pode ser benéfico ou maléfico para a organização dependendo da forma como se manifestam. Os principais benefícios do aumento desses índices são:

- a) Aumento no nível de foco estratégico;
- b) Mudanças internas rápidas para adaptação a ameaças externas;
- c) Baixa tolerância a desempenho insatisfatório; e
- d) Maior credibilidade interna da organização. Dentre os principais riscos de uma organização com altos índices de racionalidade estão os seguintes fatores:
 - a cooperação é restrita aos momentos em que existe vantagem individual para este comportamento;
 - as pessoas tendem a se pautar somente por aquilo que está descrito

em seus cargos, ou seja, não existe esforço extra a não ser que este esteja atrelado a uma recompensa específica (GOFFEE; JONES, 1996).

As variações entre índices mais altos ou mais baixos de racionalidade e sociabilidade irão classificar as organizações em um dos quadrantes descritos na Figura 1, enquanto a forma como esse índice é utilizado dentro da organização irá classificar em qual face do cubo a organização está posicionada. Em uma face do cubo ficarão as manifestações chamadas positivas enquanto o outro trará as manifestações negativas. (GOFFEE; JONES, 1998).

As organizações classificadas como *integradas em rede* possuem altos índices de sociabilidade e baixos índices de racionalidade. Os rituais dentro dessas organizações são a manifestação mais marcante de sua cultura. Em organizações integradas em rede é comum que as pessoas conversem pelos corredores e em ambientes comuns, seja sobre assuntos de trabalho ou não. Na verdade, a barreira entre relações de trabalho e relações pessoais é muito pequena nesse tipo de organização. As relações hierárquicas, embora existam e muitas vezes sejam muito bem definidas, não definem a forma como decisões são tomadas e em como informações circulam dentro da organização. Outra característica importante desse tipo de organização consiste no fato de que existe uma busca constante por consenso em suas decisões, o que faz com que reuniões sejam muitas vezes extremamente longas e aparentemente com pouco foco (GOFFEE; JONES, 1996).

Na *cultura mercenária*, por sua vez, notabilizam-se as organizações com baixos índices de sociabilidade e altos índices de racionalidade. A *cultura mercenária* está posicionada no quadrante oposto ao da *cultura integrada em rede*. Não por acaso suas características são também em vários critérios opostos aos discutidos naquele tipo de cultura. Aqui os níveis de orientação às pessoas são muito mais baixos do que os níveis de orientação à tarefa. Conversas de corredor são substituídas por memorandos extremamente específicos e as conversas dentro da organização são extremamente centradas em assuntos da organização. Os limites entre vida pessoal e vida organizacional são muito bem definidos e os objetivos individuais estão intimamente ligados aos objetivos corporativos.

Organizações com esse tipo de cultura tendem a ser muito focadas e ter claramente um inimigo comum que todos os participantes buscam derrotar. Como

existem poucos laços de amizade dentro da organização, a tolerância a rendimentos insatisfatórios é muito baixa e aqueles que não estão tendo o rendimento dentro do esperado tendem a ser excluídos (GOFFEE; JONES, 1996).

A organização classificada como *cultura fragmentada* apresenta baixos índices tanto de sociabilidade quanto de racionalidade. Esse é um modelo de organização que raramente é construído de forma planejada. Em *culturas fragmentadas*, existe muito pouco senso de pertença dos empregados para com a organização. Em geral, os indivíduos que pertencem a esse tipo de cultura tendem a se identificar mais com seus grupos profissionais do que com sua organização. É comum encontrar tal tipo de cultura em hospitais ou universidades em que os indivíduos entendem que seu compromisso principal é consigo mesmo e com sua profissão e não com a organização. Não existem claros objetivos organizacionais que sejam compartilhados pelos membros da organização. Além disso, é comum que as pessoas trabalhem com as portas fechadas e raramente percebe-se a interação entre os membros, a não ser quando estritamente necessário. Essa é uma característica comum nesse tipo de organização muito próxima àquelas descritas por Hofstede et al., (1990) nas organizações chamadas profissionais (GOFFEE; JONES, 1996).

Organizações que possuem altos índices de *sociabilidade* e *racionalidade* são definidas como organizações de *cultura comunitária*. Esse tipo de cultura é mais comum em organizações menores em especial nos primeiros anos de existência. Não significa dizer que grandes organizações maduras não possam desenvolver tal tipo cultura. Porém, é extremamente difícil gerenciar a tensão de se manterem altos os níveis tanto de *sociabilidade* quanto *racionalidade*, porque algumas de suas manifestações são quase opostas.

Organizações desse tipo possuem membros com grande afinidade entre si e com objetivos extremamente similares, o que dificilmente ocorre de forma espontânea. De maneira geral, é mais comum que fundadores e primeiros empregados da organização tenham essas características logo nos primeiros anos. Entretanto, é bastante difícil mantê-las à medida que os objetivos da organização se diversificam e o número de empregados aumenta. Indivíduos de organizações comunitárias possuem um senso extremamente alto de identificação com a organização. Muitas vezes, é difícil para os membros das organizações separar suas vidas pessoais de seu papel na organização, dificuldade que faz com que a maior

identificação pessoal do indivíduo passe a ser a própria organização. Os riscos e as recompensas são divididos de forma igualitária dentro da organização e o senso de justiça dos membros é extremamente alto. Essa tensão existente entre altos índices de sociabilidade e racionalidade fazem da cultura comunitária uma cultura um tanto quanto instável e necessitando de freqüentes cuidados para não migrar para um padrão indesejado (GOFFEE; JONES, 1996).

As interações sociais dentro das organizações podem refletir em aumento ou redução dos índices de sociabilidade e racionalidade. Os padrões não são completamente separados como quando expostos em uma explicação teórica. Assim, alguma interação pode gerar aumento, tanto na sociabilidade quanto na racionalidade, em ambos os fatores ou mesmo em nenhum dos dois. O resultado dependerá fortemente do contexto no qual ocorreu (GOFFEE; JONES, 1996).

Uma organização não é uma entidade coesa em que somente exista uma única cultura. Existem várias culturas coexistindo dentro de uma organização na forma de subculturas ou mesmo contraculturas (SMIRCICH, 1983; HANDY, 1987; GOFFEE; JONES, 1996). Goffee e Jones (1998) defendem que o fato de uma organização possuir uma cultura razoavelmente homogênea ou várias culturas coexistindo não é necessariamente bom ou ruim. Embora a existência de duas culturas concorrentes dentro de uma organização possa desestabilizar a organização os autores advogam que algumas áreas internas da organização podem apresentar necessidades diferentes de outras. Dessa forma, a cultura pode se alinhar à necessidade de uma área específica que pode ter pouca ou nenhuma relação com as demais (HANDY, 1987; GOFFEE; JONES, 1996). O modelo proposto por Goffee e Jones (1996) é bastante próximo do que Martin (1992) descreve como perspectiva da diferenciação. Isto é, existe uma coesão no modelo de cultura, entretanto, quando visto em uma ótica mais detalhada, uma organização possui dentro de si várias culturas que muitas vezes lutam em busca da hegemonia (MARTIN, 1992; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000; CARRIERI, 2008).

Em relação à forma como cada cultura é criada nas organizações, Goffee e Jones (1996) chamam atenção para o fato de o modelo desenvolvido não objetiva análise detalhada dos motivos que levam uma organização a possuir índices mais altos ou mais baixos de *racionalidade* ou *sociabilidade*. O objetivo dos autores é examinar o que acontece com a cultura, quando tais índices são alterados. Em última instância, o modelo busca proporcionar aos gestores uma ferramenta para

classificar a cultura organizacional em uma tipologia ampla, mesmo reconhecendo as diferenças que podem ocorrer dentro de um mesmo quadrante, para possibilitar a adequação das estratégias a essas culturas ou mesmo a mudança cultural em direção a uma que se alinhe melhor aos objetivos empresariais e as exigências do ambiente (GOFFEE; JONES, 1996).

A ideia do alinhamento da cultura às necessidades do ambiente presente nessa abordagem aproxima-se muito da teoria contingencial (ALVESSON, 1993; MOTTA; CALDAS, 1997; FLEURY; SAMPAIO, 1996; SMIRCICH, 1983). O modelo de Goffee e Jones (1996, 1998) posiciona cultura como uma variável dependente, quando analisado sobre a luz da classificação dada por Smircich (1983), em que cultura organizacional é vista como uma variável que pode ser administrada pela organização, a fim de buscar maior alinhamento entre estratégia e ambiente. Entretanto, os autores frisam que essa mudança não é simples de ser feita e que sua modificação pode trazer consigo efeitos imprevistos pelo gestor, a princípio (GOFFEE; JONES, 1996).

Para possibilitar a mudança cultural os autores recomendam algumas estratégias que buscam incrementar os índices de *sociabilidade* ou de *racionalidade*. Em relação ao primeiro, defendem a contratação de pessoas que possuam em suas características pessoais pontos que naturalmente incentivem maiores índices de *sociabilidade*. Além disso, propõe que sejam criadas situações em que os empregados possam conviver fora do ambiente de trabalho. Por último, recomendam que a formalidade das relações seja reduzida bem como as diferenças entre níveis hierárquicos. Os autores sugerem que existam benefícios iguais para todos os empregados, independente do nível hierárquico e que sejam feitas mudanças de *layout* criando um ambiente mais propício para um convívio igualitário. Os autores finalizam suas recomendações, dizendo que o líder da organização deve ser o principal exemplo dessas mudanças, agindo de forma sociável, reconhecendo necessidades específicas de empregados em determinados momentos e criando um ambiente favorável ao desenvolvimento da *sociabilidade* (GOFFEE; JONES, 1996).

Existem dois pilares que sustentam a mudança nos índices de *sociabilidade*: Seleção de pessoas e atuação da liderança. A ideia corrobora Sackmann (1991) para quem o processo de seleção de pessoas, bem como mecanismos de recompensa e promoção podem ajudar a criar padronizações de cultura.

É possível alterar de forma deliberada índices de racionalidade através do desenvolvimento de um senso de competição maior por meio de, por exemplo, *newsletters*; palestras, memorandos e outras formas de comunicação, que criem um sentimento de disputa com concorrentes. Outra forma é a criação de senso de urgência, através de missões claras definidas pela organização. *Slogans* com objetivos específicos também são uma forma de aumentar o senso de urgência. Os empregados devem ser estimulados a vencer. Uma forma de fazer isso é promover aqueles empregados que atingiram objetivos concretos ou dar algum tipo de bonificação para quem conseguir suplantat objetivos específicos; outra alternativa é a contratação de pessoas que tenham em suas características pessoais um alto senso de competitividade. Por último, a liderança deve encorajar os empregados a compartilhar objetivos. Os objetivos devem ser compartilhados para incentivar o senso de necessidade mútua no grupo (GOFFEE; JONES, 1996). Na administração da *racionalidade*, fica ainda mais clara a importância da liderança para este modelo. Os principais fundamentos de mudança nesse eixo estão apoiados em programas e definições que são quase exclusivamente definidos pela alta direção.

Existem ainda outros importantes modelos de cultura organizacional que se alinham aos discutidos aqui, como o desenvolvido por Trompenaars (1993) que analisa a cultura organizacional a partir de duas dimensões: a) igualdade versus hierarquia; e b) orientação em relação às pessoas versus orientação às tarefas. Do cruzamento desses eixos formam-se quatro tipos de cultura organizacional: *família*; *torre eiffe*; *míssil guiado*. E *incubadora*. O modelo de Trompenaars (1993) alinha-se muito ao de Hofstede et al., (1990), ao afirmar que a cultura se apresenta em diferentes níveis, sendo o mais alto a cultura nacional, seguida da cultura organizacional e se dividindo ainda por departamentos das organizações.

Conforme Trompenaars (1993), a cultura *familiar* possui caráter pessoal com relações próximas, porém, é ao mesmo tempo hierárquica, tendo uma cultura voltada ao poder. Na cultura do tipo *torre Eiffel*, as relações são impessoais e a hierarquia está baseada nos cargos e não nas pessoas. Na cultura *míssil guiado*, há mais igualdade entre as pessoas, porém, possui certo grau de impessoalidade, com ênfase nos objetivos estratégicos da organização. Já na cultura do tipo *incubadora*, os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo, trata-se de uma cultura mais igualitária e voltada à pessoa.

Outro relevante modelo é o de Cameron e Quinn (1999), que também desenvolvem uma tipologia de quatro categorias, baseada em duas dimensões. Nesse caso, as dimensões possuem caráter mais estrutural, em um eixo posiciona-se o quão estável ou flexível é a organização. Em outro eixo, o quão externa ou internamente focada ela é. Para os autores, essas dimensões permanecem em constante competição e, do cruzamento desses eixos, surgem os quatro tipos propostos de cultura. Organizações flexíveis e internamente focadas são comparadas a *clãs*, aquelas estáveis e também internamente focadas são chamadas *hierarquia*. Uma organização flexível e externamente focada é uma *adhocracia* e, por fim, aquelas organizações estáveis e externamente focadas são denominadas *mercado*.

Todos esses modelos possuem orientação ontológica e epistemológica similares e sustentam a pesquisa através da metodologia que será explanada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A escolha da metodologia de pesquisa deve sempre levar em consideração o objetivo da pesquisa e os princípios epistemológicos da teoria que a sustenta. Para a escolha do método deve-se sempre considerar os resultados que advirão de sua utilização, na medida em que tais resultados nos aproximam ou nos afastam da realidade a estudar (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). Como dito, o objetivo desta pesquisa foi estudar a influência dos grupos organizacionais controladores na cultura organizacional de suas controladas. A intenção é buscar relações de causalidade entre variáveis, mais especificamente a relação causal entre as variáveis: *grupo controlador*, *função profissional* e *faixa etária* e a variável *cultura organizacional*.

Para melhor compreensão, esse capítulo está dividido em quatro sessões:

- a) Estratégia e método de pesquisa, onde será justificado o método de pesquisa definido e detalhado o modelo adotado;
- b) unidade de análise, em que serão apresentadas as três unidades de análise utilizadas nesta pesquisa e justificadas suas escolhas;
- c) população e amostra, onde serão demonstrados os cálculos amostrais utilizados bem como as dificuldades enfrentadas e as soluções adotadas ao longo da coleta e;
- d) d) tratamento de dados, em que serão explicadas as principais ferramentas estatísticas utilizadas para a posterior análise dos dados apresentados.

3.1 Método de pesquisa

Diante da concepção do problema e de sua orientação ontológica e epistemológica, foi feita a opção pela utilização de métodos quantitativos de pesquisa. Em termos metodológicos foi analisado o efeito de uma variável explicativa sobre uma variável descritiva. O foco em variáveis as quais representam aspectos importantes ou atributos do assunto em estudo e a utilização de explicações através de modelos que incorporam essas variáveis e de afirmações causais são características típicas de abordagens quantitativas (VAN DE VEM; POOLE, 2005).

A investigação quantitativa objetivou a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Esse tipo de investigação mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de se coletarem dados estatisticamente relevantes a partir de amostras de uma população. Métodos quantitativos utilizam medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma rigorosa extração de dados, ou procura padrões numéricos relacionados com conceitos estatísticos. Numa fase posterior, os dados foram submetidos à análise estatística, através de modelos matemáticos, a fim de testar as hipóteses levantadas.

Uma das principais características dos métodos quantitativos é sua força em termos de validade externa, uma vez que os resultados obtidos são generalizáveis para o conjunto da comunidade. Pode-se afirmar que se estabelece então uma relação causa-efeito e se procede a uma previsão dos fenômenos. (MALHOTRA, 2001).

Para Greenhalgh e Taylor (1997) pesquisas quantitativas devem começar com uma ideia que, através de medições, geram dados, e por dedução permitem a construção de uma conclusão. A concepção difere da noção de pesquisas qualitativas que, ao contrário, começam com uma intenção de explorar os dados coletados de uma área particular através de observações e entrevistas, as quais geram ideias e hipóteses a partir desses dados.

Nesse trabalho, foi utilizada uma pesquisa do tipo exploratória, uma vez que a situação investigada é pouco explorada e o resultado visa à formulação dessa situação. Para Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, objetivando buscar uma visão geral sobre determinado fato.

Em relação à orientação epistemológica da pesquisa, conforme foi demonstrado ao longo do referencial teórico, este trabalho alinha-se a uma abordagem funcionalista de cultura organizacional. Os autores que defendem esta abordagem como Hofstede (1983); Handy (1987); e Goffee e Jones (1996) tendem a adotar em suas pesquisas métodos. Busca-se alinhar aqui à ideia de que a cultura é uma variável que interfere no desempenho da organização e de seus empregados.

Uma vez que o referencial deste trabalho aponta para uma metodologia quantitativa, optou-se pela escolha de um método de pesquisa alinhado a essa metodologia. A teoria utilizada para referenciar esta pesquisa conta com pontos

bastante precisos para análise, assim a melhor maneira de se conseguir o máximo de generalização possível é a utilização de amostras grandes. Greenhalgh (1997) defende que o método de pesquisa *survey* é o mais adequado quando pesquisas são feitas em amostras muito grandes.

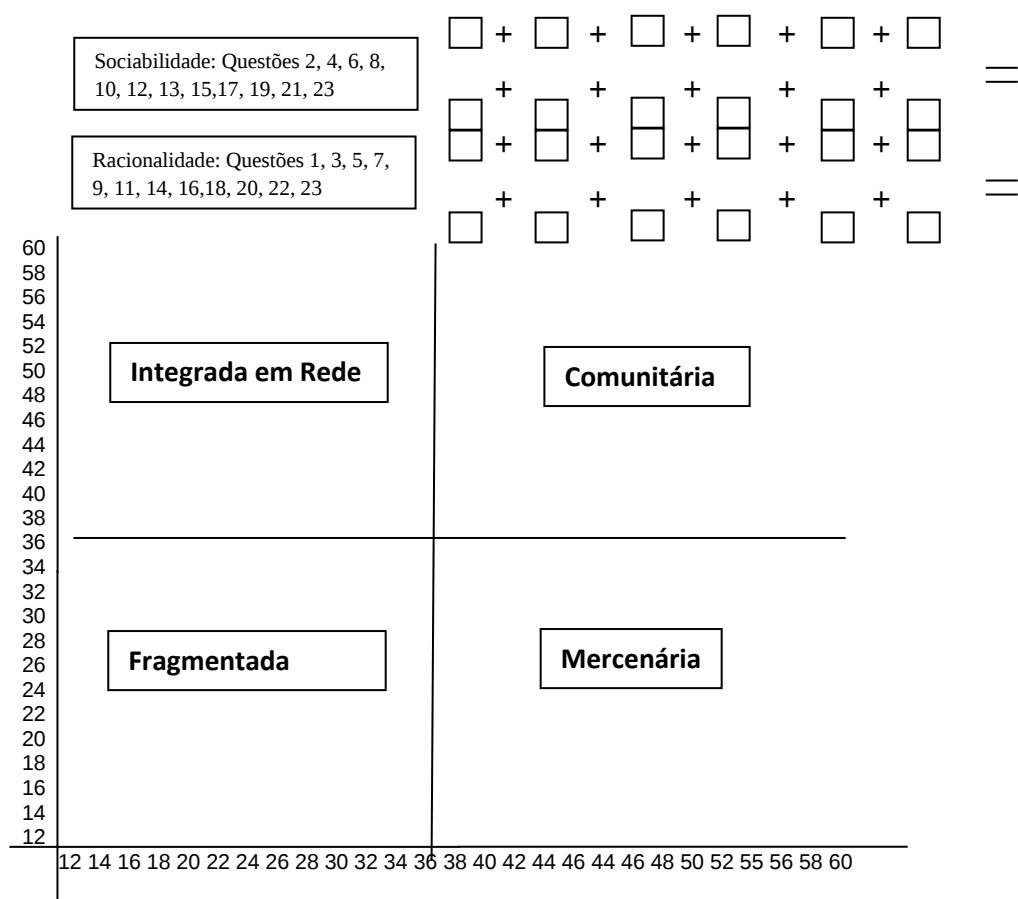
Este método implica a observação, por meio de perguntas diretas ou indiretas, de populações relativamente grandes de unidades colocadas em situações reais, a fim de obter respostas capazes de serem manejadas mediante uma análise quantitativa. Este tipo de análise tem por objeto grandes populações, o que impõe geralmente o recurso a técnicas de amostragem. A obtenção dos dados primários trabalhados é feita de forma direta (entrevista) ou indireta (questionários) e posteriormente estes dados são quantitativamente classificados, contados, analisados e apresentados.

A estratégia utilizada neste trabalho foi a pesquisa quantitativa através da aplicação de questionários padronizados. A partir dos dados encontrados, buscou-se desenvolver uma percepção da realidade, a fim de se compreenderem os fatos.

Para atingir essa finalidade, utilizamos a metodologia de coleta de dados e classificação de resultados desenvolvidos por Goffee e Jonnes (1998) detalhada no livro *“The character of a Corporation – How your company’s culture can make or break your business”*, modelo escolhido por ser um padrão já testado e aplicado em diversas companhias de diferentes tamanhos e estruturas. Além disso, o modelo desenvolvido por Goffee e Jonnes (1998) atende conceitualmente aos principais pontos de análise cultural pesquisados.

Goffee e Jones (1996, 1998) utilizam um questionário composto por 23 itens (Apêndice A) para mapear os quatro tipos de cultura definidos como: *fragmentada, mercenária, comunitária e integradas em rede*

Para tanto, cada item do questionário possui uma pontuação que o respondente define entre 1 e 5. Onze dos itens do questionário medem índices de sociabilidade enquanto outros 11 se concentram em medir índices de racionalidade. A última questão mede tanto uma quanto outra dimensão. Após a soma dos resultados obtidos em cada questão, o resultado de cada eixo é marcado em uma matriz. O ponto de encontro gerado a partir desses dois segmentos revela qual o tipo de cultura representa aquele padrão de respostas. O modelo pode ser visualizado na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Classificação por pontuação do questionário

Fonte: Adaptado de GOFFEE; JONES, 1998

Após a definição do tipo de cultura o respondente recebeu um questionário auxiliar (Apêndice B) composto por outros seis itens onde o respondente deve atribuir uma nota entre 01 e 05. Para cada um dos quatro tipos de cultura existe um formulário específico. Pontuações altas em três desses itens representam a manifestação positivas da cultura, enquanto os outros três representam manifestações negativas.

Por fim, foi aplicado um segundo questionário auxiliar (Apêndice C) com 10 possíveis cenários e duas prováveis reações a cada um deles. Uma das reações demonstra a manifestação positiva da cultura enquanto a segunda representa a manifestação negativa. Esse questionário é utilizado para confirmar o resultado obtido a partir da resposta ao questionário anterior.

Nesta pesquisa, esses questionários foram aplicados de forma eletrônica de forma que o respondente era diretamente encaminhado a um dos quatro

questionários auxiliares, dependendo do resultado obtido no questionário principal. Finalmente eram apresentados os cenários do segundo questionário auxiliar para confirmar as respostas. Quando as respostas do primeiro questionário auxiliar não foram suficientes para a definição do tipo de manifestação da cultura, as respostas do segundo questionário foram utilizadas para essa definição. A seguir serão apresentadas as unidades de análise definidas para essa pesquisa.

3.2 Unidade de análise

Nessa pesquisa, foram utilizadas três unidades de análise distintas para permitir a comparação de resultados. A escolha dessas unidades em particular é justificada por características específicas que tornam a comparação entre elas adequada.

Em primeiro lugar, todas as empresas pesquisadas são do segmento industrial de geração ou distribuição de energia e de acordo com Goffee e Jones (1996), o segmento de atuação é uma variável que pode afetar na criação de cultura.

Outra similaridade das empresas pesquisadas consiste no fato de que todas elas são empresas nacionais e todos os seus empregados possuem nacionalidade brasileira, portanto, em tese, seus integrantes trazem consigo uma identidade cultural nacional coesa uma vez que a cultura nacional é uma das mais fortes influências sobre a cultura organizacional (HOFSTEDE, et al., 1990; GOFEE; JONES, 1996; TANURE; 2006).

Por último, todas as empresas pesquisadas são empresas de Capital Misto que, por possuírem participação governamental estão obrigadas a contratar funcionários somente através de concurso público, impedindo que a seleção de pessoal seja feita de forma a buscar alguma espécie de padrão cultural (SACKMANN, 1992).

3.2.1 Grupo 01 - Companhias Distribuidoras Locais (CDL)

O primeiro grupo é formado pelo conjunto de Companhias Distribuidoras Locais (CDL) de gás natural brasileiras, que possuem participação e gestão do grupo Petrobras através de sua empresa no ramo de Gás Natural, a Gaspetro,

denominado na Pesquisa de Grupo 01, sendo formado por 08 diferentes empresas.

O setor de distribuição de gás natural brasileiro possui algumas características específicas. As mudanças advindas do modelo econômico adotado pelo Brasil a partir da década de 1990, provocaram alterações estruturais na indústria brasileira, culminando com a flexibilização do monopólio da Petrobras prevista na Emenda Constitucional nº9 e a consequente edição da Lei 9.478/97, também conhecida como Lei do Petróleo,⁶ a qual alterou o modelo regulatório brasileiro, retirando da estatal Petrobras o controle absoluto sobre a cadeia de produção e distribuição de petróleo e gás natural.

Há pouco mais de uma década a Petrobrás detinha toda a cadeia produtiva do petróleo e gás, operando do *upstream* ao *downstream*. O Governo Federal entendeu que esse modelo estava obsoleto e prejudicava a competitividade brasileira quando comparada a outros países.

No que toca ao setor de gás natural, a baixa competitividade pode ser verificada pela baixa participação do setor na matriz energética brasileira. A participação do gás hoje flutua entre 8% e 10% da matriz, sendo que a média mundial oscila em 24%.

Com a finalidade de alterar essa realidade, o Governo promulgou uma série de leis e emendas das quais vale destacar as seguintes: a Lei nº8. 987/95, conhecida como “Lei das concessões”, que estabelece regras e princípios a serem observados quando da concessão de serviços públicos a terceiros; a Emenda Constitucional nº5, de 1995, que pôs fim ao monopólio da Petrobrás nos serviços de distribuição de gás canalizado; a Emenda Constitucional nº9, de 1995, que pôs fim ao monopólio da Petrobrás nos serviços de distribuição de gás canalizado; Lei nº 9.478/1997 (BRASIL, 1997) a qual criou a Agência Nacional do Petróleo, órgão regulador da atividade no país.

Com o efeito destas mudanças, os Estados brasileiros tiveram que distribuir concessões para a distribuição de gás natural canalizado. Entretanto, diferente do que se previa, o interesse privado por essas concessões não foi muito grande naquela época. Como consequência, a grande maioria das concessões foi entregue

⁶ As principais implicações e mudanças advindas da Lei do Petróleo de 1997 estão detalhadamente discutidas no livro *Comentários à lei do Petróleo* de Maria D Assunção Costa Menezello. Para uma análise histórica e econômica acerca do setor, ler *A Saga do Petróleo Brasileiro* de Carlos Eduardo Paes Barreto. Para uma análise conjuntural do setor no Brasil abrangendo praticamente toda a última década do século XX, ler o anuário estatístico da ANP de 2003.

a empresas que pertenciam ao próprio Estado ou eram controladas por essa instância de poder.

A Petrobras, com o objetivo de não perder sua influência no mercado criou uma empresa de participações, GASPETRO, que passou a negociar participações nessas CDL. Com essa estratégia, a Petrobrás conseguiu manter um elevado grau de verticalização no setor ao controlar a exploração do gás natural, o transporte, através de sua empresa de transporte, Transpetro, e a distribuição por meio de suas participações.

O modelo de participação que a Petrobrás adotou variava em duas formas. Na primeira delas, a Gaspetro comprou uma parte do controle da CDL deixando a outra parte aos governos estaduais. A gestão da distribuidora nesse caso ficava a cargo da Gaspetro e do Estado. Na outra forma, chamada Tripartite, a Gaspetro comprou uma parte da participação em conjunto com a multinacional japonesa Mitsui. Nesse modelo, a gestão é dividida entre Mitsui e Gaspetro e o governo do estado passa a integrar somente o conselho diretivo.

Para esta pesquisa foram selecionadas as seguintes CDL brasileiras não privadas. BahiaGás, Cegás, Compagás, MSGás, PBGás, SCGás, SulGás, Emsergás⁷. Em todas estas organizações a Petrobrás possui mais de 20% do controle e participa ativamente da gestão através de diretores designados.

3.2.2 Grupo 02 - Grupo CEMIG

O segundo grupo analisado foi o das cinco empresas que formam o grupo CEMIG, Companhia Energética de Minas Gerais, localizadas em Minas Gerais.

Em sentido similar ao que ocorreu no setor de petróleo, no ano de 2004, por força da Lei nº10. 848 (BRASIL, 2004) o Governo Federal forçou o grupo CEMIG a adotar um processo conhecido como desverticalização, no qual o grupo foi obrigado a dividir suas operações de geração, transmissão e distribuição para empresas distintas. A Cemig criou, dessa forma, uma *holding* que possui o controle de outras duas empresas: Cemig Geração e Transmissão S/A e Cemig Distribuição S/A.

⁷ BAHIAGAS: Companhia Distribuidora de Gás da Bahia; CEGAS: Companhia Distribuidora de Gás do Ceará; COMPAGAS: Companhia paranaense de Gás; MSGAS: Companhia de Gás do Estado de Mato Grosso do Sul; PBGAS: Companhia Paraibana de Gás; SCGAS: Companhia de Gás de Santa Catarina; SULGAS: Companhia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul; EMSERGAS: Empresa Sergipana de Gás

Em paralelo, a Cemig havia adquirido, em 2002, o controle da Infovias, uma empresa que possuía em parceria com o grupo AES e que, naquele momento, detinha a maior rede de fibra ótica para transporte de serviços de telecomunicações do estado de Minas Gerais, além de operar com distribuidora de canais de TV a cabo.

A quinta empresa utilizada na pesquisa foi a Fundação dos Empregados da CEMIG, Forluminas, controlado pela CEMIG. No entanto, a fundação opera com empresa independente e é responsável pela aposentadoria complementar dos empregados bem como o plano de saúde da empresa.

3.2.3 Organização 01

A terceira unidade de análise é uma empresa do segmento de energia de médio porte que conta atualmente com 240 empregados, cujo nome não será divulgado por questão de sigilo de informações. Essa empresa foi tratada como Organização 01 ao longo da pesquisa. A organização 01 foi fundada na década de 1980 e possui controle de um governo de estado, recentemente teve sua composição alterada e passou a desenvolver um novo quadro de trabalhadores próprios, trabalha em um segmento de grande expansão econômica e não serão dados maiores detalhes a respeito de sua estrutura e contexto a fim de garantir a confidencialidade das informações.

Como cada uma das unidades analisadas possuía dimensão e características distintas, foram utilizados métodos de amostragem distintos para cada uma delas conforme será detalhado a seguir.

3.3 População e amostra

Para a organização 01, foram enviados questionários para os 240 empregados da empresa. Foi ainda disponibilizado um *link* na *intranet* que permitia aos empregados acessar a pesquisa caso não houvessem recebido o e-mail. Assim, não foi necessário cálculo de amostra uma vez que todos os empregados receberam a pesquisa.

Para o Grupo 01, através do contato da Associação Brasileira de Distribuidoras de Gás ABEGAS, foram enviados questionários para todos os

600 empregados das 08 maiores distribuidoras de gás com participação da GASPETRO não sendo necessário também o cálculo de amostra.

No caso das empresas do Grupo 02, não foi permitido pela organização o envio de questionários diretamente para todos os empregados. A organização contava no momento da pesquisa com 3.000 empregados e foi permitido o envio aleatório de questionários para 600 empregados divididos entre todas as empresas do grupo. Todos os empregados foram, no entanto, alertados através de serviço de *intranet* que poderiam acessar o questionário caso tivessem interesse.

Para validação do tamanho da amostra nesse grupo, foi utilizada a fórmula de cálculo de tamanho de amostra aleatória simples para populações finitas com variância estimada (BUSSAB; MORETTIN, 2006).

$$n = \frac{N.Z^2.S^2}{e^2.(N-1) + Z^2.S^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor da variável Z para o nível de confiabilidade adotado

e = erro admitido

S² = estimativa de variância populacional

No presente estudo, adotamos os seguintes valores:

N = 3000 para o tamanho da população

Z = 1,96 (considerando 90% de confiabilidade) (BUSSAB, MORETTIN, 2006)

e = 1,0 (erro máximo admitido)

S² = 9

Assim, teríamos:

$$n = \frac{3000.(1,90)^2.9}{1,0^2.(3000-1) + (1,90)^2.9}$$

Efetuando-se o cálculo obtém-se um valor de n igual a 67, que seria o valor ideal da amostra, considerando-se a máxima variância, ou seja, a pior situação

possível. Após esse cálculo, foram disparados questionários aleatórios para os empregados até atingir este número.

Após excluir os questionários incompletos ou com falhas em seu preenchimento foi atingido o número total de 117 questionários válidos. As respostas foram classificadas considerando-se aquelas que fazem parte do Grupo 01, do grupo 02 e aquelas que fazem parte da organização 01.

Para aumentar o número de respondentes, a pesquisa foi disponibilizada na forma eletrônica através de um *site* desenvolvido especificamente para esse fim, o que garantiu a confidencialidade dos dados, bem como agilizou o processo dos respondentes em finalizar a pesquisa.

Entretanto, apesar dos esforços para aumentar o número de respondentes, o número de retorno não foi muito alto. Os índices de retorno conseguidos foram os seguintes:

- a) Grupo 01 - 09%.
- b) Grupo 02 - 10%; e
- c) Organização 01 - 12%

De fato, já era esperado que o número de respostas não superasse muito a taxa de 10%. Para aumentar o número de respondentes, decidiu-se manter um contato ativo através de telefone solicitando que os empregados preenchessem o questionário. Entretanto, os telefones dos empregados não foram liberados pela maioria das empresas, inviabilizando esse processo. A solução encontrada foi acionar a área de Recursos Humanos das organizações e solicitando a intervenção desses junto aos empregados até que o número de respondentes fosse suficiente.

O envio de questionários por meio eletrônico limitou o acesso de alguns respondentes, fazendo com que o número de respostas vindas da sede das empresas e de empregados com nível superior ou nível gerencial foi bastante superior ao dos empregados de nível operacional. Entretanto, a análise do resultado demonstrou que não existia relação significativa entre o nível hierárquico e o tipo de cultura. Não era objeto desta pesquisa analisar diferenças culturais entre áreas da empresa e por isso os empregados não foram divididos por setores. Entretanto, Goffee e Jones (1998), corroborando Schein (2001), afirmam que as organizações, de forma geral, não possuem um único tipo de cultura organizacional e que é

bastante comum a existência de diferentes padrões culturais ao se analisar diferentes setores na organização.

3.4 Tratamento dos dados

Após aplicação dos questionários conforme detalhado na sessão 3.1, os resultados de cada indivíduo foram posicionados em um dos quadrantes definidos por Goffee e Jones (1998). Os dados foram tratados através de regressão simples a fim de determinar o resultado quando agrupados para cada uma das variáveis observadas.

Com a finalidade de se verificar a existência de associação entre a classificação no cubo de duplo S e as variáveis grupo controlador, função profissional e faixa etária 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 uma frequência esperada menor do que 05. O nível de significância adotado foi de 5% (AGRESTI, 2002).

A simulação de Monte Carlo é utilizada na avaliação de fenômenos que se podem caracterizar por um comportamento probabilístico. Por meio de geração de números aleatórios permite resolver uma quantidade grande de problemas com a simulação de cenários e o posterior cálculo de um valor esperado (BARBETTA, 2003).

O teste qui-quadrado é um teste não paramétrico, isso é, não depende de parâmetros populacionais, como média e variância. O princípio básico desse método é comparar proporções, ou seja, verificar as possíveis divergências entre as frequências observadas e as esperadas para cada evento. Assim, dois grupos se comportarão de forma semelhante se as diferenças entre frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, perto de zero. De maneira geral utiliza-se um P-Valor máximo de 0,5, ou seja nível de significância inferior a 5% (AGRESTI, 2002).

O *software* utilizado na avaliação dos dados nesta pesquisa foi o R, versão 2.13.1. Na análise estatística foram primeiramente utilizados os quadrantes e a possível influência dos grupos controladores, função profissional, e faixa etária na sua classificação. Posteriormente foi analisada a forma como cada um dos tipos de cultura está sendo manifestado, ou seja, de forma positiva ou negativa bem como a

possível influência das empresas, cargo e faixa etária na sua classificação. Por fim, foi verificada a classificação das empresas em relação ao cubo de duplo S.

A cultura organizacional foi considerada variável dependente que é influenciada por uma das seguintes variáveis independentes, Empresa Controladora; Função Profissional ou Faixa Etária.

Em relação à variável grupo controlador, a classificação foi entre Grupo 01, Grupo 02 e Organização 01. Segundo o referencial teórico utilizado, os indivíduos pesquisados sofrem influência da organização em que trabalham. Após analisar estatisticamente as respostas dos empregados, é possível classificar a organização onde trabalham, em um ou outro quadrante do Cubo de Duplo S, com a intenção de se verificar se o mesmo raciocínio pode ser aplicado quando analisados empregados de empresas diferentes que, no entanto, fazem parte de um mesmo grupo econômico. No caso, os empregados das empresas que formam os grupos 01 e 02.

Além dessa verificação, a pesquisa buscou analisar se as variáveis Função Profissional (Nível hierárquico) e Faixa Etária também exerciam influência na forma como os indivíduos são classificados no Cubo de duplo S. Segundo as teorias utilizadas nesse trabalho, essas são algumas das variáveis que poderiam influenciar na formação da cultura (HANDY, 1987; HOFSTEDE, et al., 1990; GOFFEE; JONES, 1998; SCHEIN, 2001).

As funções profissionais foram divididas entre:

- a) técnico/administrativo;
- b) operacionais;
- c) analistas/engenheiros; e
- d) gerencial. Enquanto a faixa etária classificada em:
 - entre 18 e 30 anos;
 - de 31 a 50 anos; e
 - mais de 50 anos.

Os resultados obtidos através dessa divisão bem como a análise de seus significados serão discutidos na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1A classificação cultural segundo as variáveis: grupo controlador; função profissional e faixa etária

Após a tabulação dos resultados obtidos através dos questionários desenvolvido por Goffee e Jones (1998), os resultados foram agrupados em um dos quadrantes conforme classificação desenvolvida pelos autores.

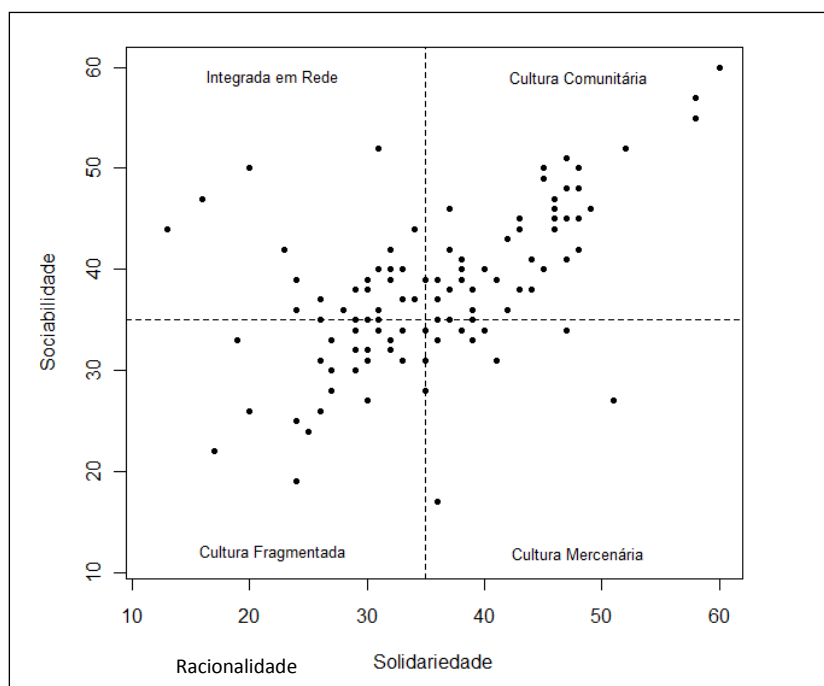
Dos indivíduos pesquisados, 35,9% foram classificados no quadrante que representa *cultura comunitária* e somente 8,5% foram classificados no quadrante de *cultura mercenária*, enquanto os outros 49% dos resultados válidos se dividiram de forma igual entre a *cultura fragmentada* e a *cultura integrada em rede*. É importante destacar que 12,8% dos indivíduos tiveram sua pontuação coincidindo com os pontos de corte dos quadrantes ficando, portanto, indefinidos.

Tabela 1 - Frequência para os tipos de cultura

Quadrantes	N	%
Cultura Comunitária	42	35,9%
Cultura Fragmentada	25	21,4%
Cultura Mercenária	10	8,5%
Integrada em Rede	25	21,4%
Indefinido	15	12,8%
Total	117	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

No Gráfico1, a seguir, é possível verificar os indivíduos distribuídos pelos quadrantes.

Gráfico 1- Tipos de cultura representando os indivíduos

Fonte: Dados de pesquisa

Esse resultado sugere que se tratarmos todos os respondentes como um grupo coeso eles estariam classificados como indivíduos de uma cultura comunitária. Entretanto, é importante lembrar que, nesse momento estão sendo tratados todos os respondentes independente do vínculo, assim essa análise teria pouca fundamentação teórica.

Embora os dados não sejam suficientes para se afirmar com relevância estatística, é possível que empresas públicas não possuam tendência a desenvolver a *cultura mercenária*. Em alguma medida, essa ideia corrobora o trabalho desenvolvido por Silva e Schmidt (2008), analisando empresas públicas sob a luz da teoria de Schein que demonstrou que empresas públicas tendem a desenvolver culturas voltadas para dentro, com pouca preocupação com o ambiente externo. Entretanto, para se analisar essas hipóteses seriam necessários novos estudos específicos.

Outro ponto a ser analisado é a proximidade dos resultados ao centro da matriz com exceção daqueles que se firmaram na *cultura comunitária*. Isso demonstra que embora os respondentes se posicionem em um determinado quadrante, muitas vezes estão muito próximos de outro tipo de cultura. Isso pode indicar que a cultura ainda esteja sendo consolidada ou ainda indicar que a cultura

está em processo de transformação. Autores como Hofstede et al., (1990); Trompenaars (1993) e Goffee e Jones (1998) indicam que essa característica também pode ser explicada por diferenças entre empresas controladas ou departamentos. Quanto maior a organização, mais difícil encontrar um tipo único de organização (GOFFEE; JONES, 1998).

A seguir, iremos analisar os tipos de cultura mapeados, considerando-se a variável faixa etária. Autores como Hofstede et al., (1990), Goffee e Jones (1996) e Schein (2009) afirmam que diferenças geracionais podem influenciar na formação e no desenvolvimento de culturas organizacionais.

Existem pelo menos duas grandes visões a respeito da influência da questão geracional no ambiente de trabalho (KUPPERSCHMIDT, 2000) ⁸. A primeira presume que eventos compartilhados não só influenciam como definem cada geração (HOFSTEDE, 1991; ZEMKE; RAINES; FILIPZAK, 2000). Assim, cada geração se difere da outra porque compartilham pensamentos, valores, reações e comportamentos presumidamente diferentes umas das outras. A outra visão defende que possa haver diferenças entre o estágio da carreira ou a idade do empregado, mas em última análise os indivíduos tendem a convergir suas atitudes e valores no que diz respeito ao que esperam para o seu trabalho (JURKIEWICZ; BROWN; 1998; YANG; GUY, 2006).

Nessa pesquisa os participantes foram divididos em três grandes grupos: o primeiro é formado por empregados entre 18 e 30; o segundo por empregados entre 31 e 50 anos; e o terceiro, por empregados com mais de 50 anos.

⁸ O tema geracional no ambiente de trabalho foi profundamente analisado em um artigo intitulado *Generational differences in Workplacede* Anick Tolbize (2008).

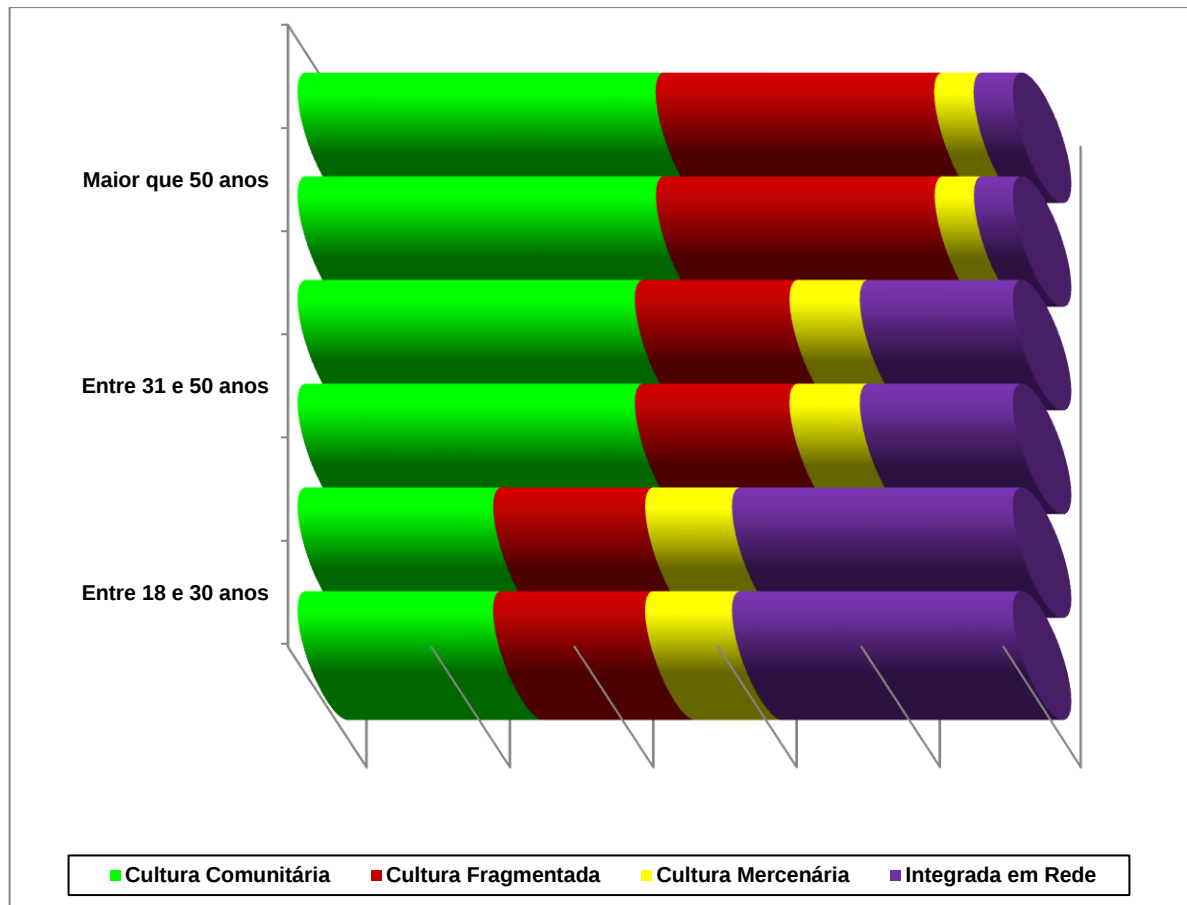
Tabela 2 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e faixa etária

Quadrantes	Idade						P-valor
	Entre 18 e 30 anos		Entre 31 e 50 anos		Maior que 50 anos		
Cultura Comunitária	9	27,3%	24	47,1%	9	50,0%	0,1057
Cultura Fragmentada	7	21,2%	11	21,6%	7	38,9%	
Cultura Mercenária	4	12,1%	5	9,8%	1	5,6%	
Integrada em Rede	13	39,4%	11	21,6%	1	5,6%	
Total	33	100,0%	51	100,0%	18	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

A análise da Tabela 2 revela que a maioria dos entrevistados está na faixa de 31 a 50 anos, seguidos do grupo de 18 a 30 anos. Essa distribuição demonstra que a amostra foi coerente com a realidade dos grupos pesquisados em que em sua população total possui em média 50% de seus empregados no grupo de 31 a 50 anos. Existe uma tendência dos entrevistados mais jovens em estarem classificados na *cultura integrada em rede* enquanto os indivíduos a partir dos 30 anos estarem classificados no quadrante que define a *cultura comunitária*. Esses dados podem indicar que o público mais jovem possui menos afinidade em seus objetivos quando comparados aos empregados com idade mais avançada e pode ser melhor visualizado no Gráfico 2 que segue.

Gráfico 2 - Cultura por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, ao aplicarmos o teste qui-quadrado, encontramos um P-Valor muito alto, 0,1057. Esse valor indica que não é possível afirmar que exista associação significativa entre a faixa etária e o tipo de cultura em um nível de significância de 5%. Em outras palavras é impossível dizer com relevância estatística que a variável faixa etária possa explicar o comportamento da variável cultura organizacional para o grupo pesquisado.

Diante do resultado, não é possível confirmar a suposição de que a questão geracional possa influenciar o tipo de cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1993; GOFFEE; JONES, 1998; ZEMKE; RAINES; FILIPZAK, 2000; SCHEIN 2003) trazendo força à idéia de que independente da questão geracional, indivíduos tendem a convergir suas atitudes e valores no que diz respeito ao que esperam para o seu trabalho (JURKIEWICZ; BROWN, 1998; YANG; GUY, 2006).

Futuramente a análise do tipo cultura das organizações cruzadas com a média de idade poderia trazer resultados mais precisos sobre a questão. Entretanto,

a forma como os dados desta pesquisa foram coletados não permitiram esse tipo de análise.

Definida a falta de significância na relação entre faixa etária e cultura organizacional, passamos a próxima variável: Função profissional, aqui representada pelo nível hierárquico.

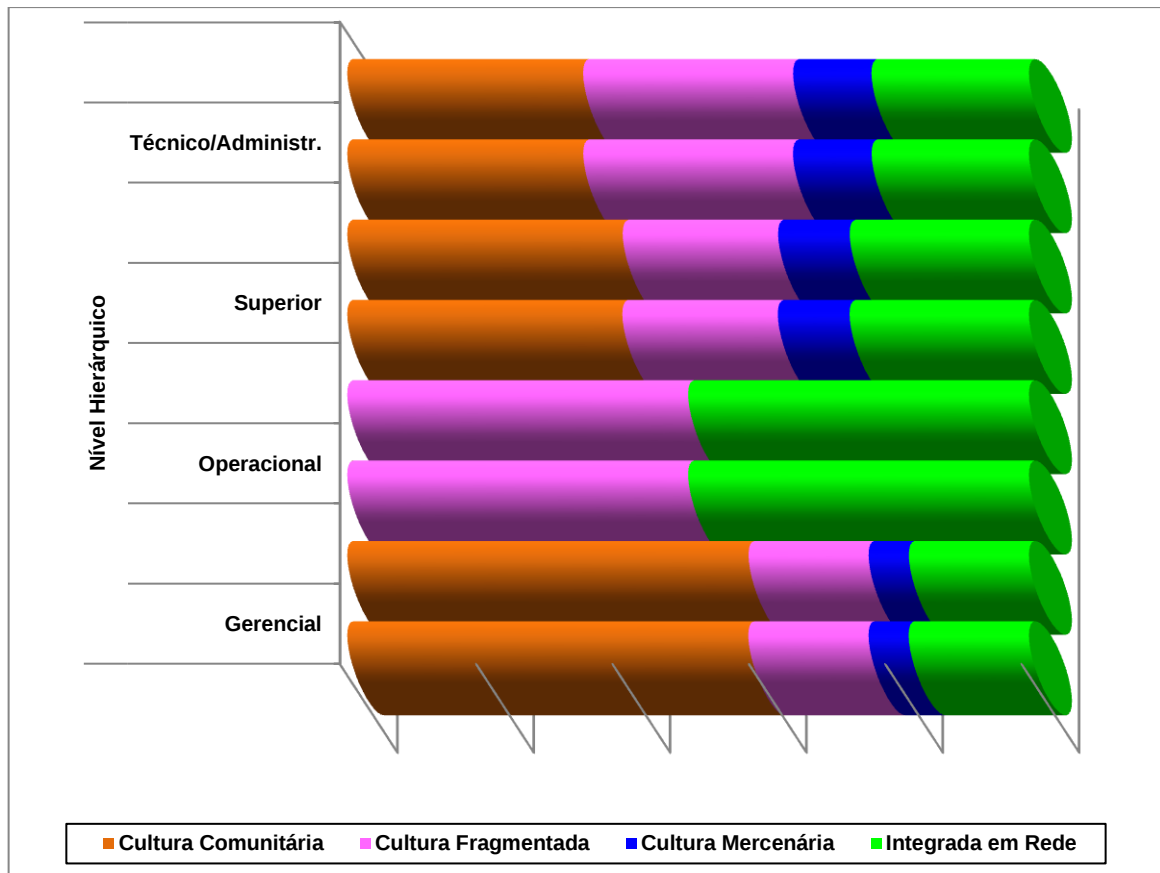
Tabela 3 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e nível hierárquico

Quadrantes	Nível Hierárquico								P-valor
	Gerencial		Operacional		Superior		Técnico/Administr.		
Cultura Comunitária	10	58,8%	0	0,0%	23	40,4%	9	34,6%	0,8384
Cultura Fragmentada	3	17,6%	1	50,0%	13	22,8%	8	30,8%	
Cultura Mercenária	1	5,9%	0	0,0%	6	10,5%	3	11,5%	
Integrada em Rede	3	17,6%	1	50,0%	15	26,3%	6	23,1%	
Total	17	100,0%	2	100,0%	57	100,0%	26	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

Um ponto se destaca em relação ao grupo que respondeu à pesquisa. A grande maioria dos respondentes é formada por indivíduos de nível superior, nível gerencial ou técnico/administrativo. Entretanto, na relação das empresas pesquisadas, 60% de seus empregados pertencem ao nível técnico ou operacional. Esse viés pode ter ocorrido devido ao fato da pesquisa ter sido realizada por meio eletrônico. Embora todos os empregados tivessem acesso a terminais, as respostas recebidas parecem ter sido feitas em sua maioria, por pessoal lotado em escritório o que explica a tendência para empregados alocados em funções menos operacionais. O Gráfico 3, adiante demonstra que a variável nível hierárquico, ou função profissional, não demonstrou uma tendência clara para um ou outro tipo de cultura.

Gráfico 3 - Cultura X nível hierárquico



Fonte: Dados de pesquisa

Através do teste qui-quadrado é possível perceber que, também quando analisado o nível hierárquico, não existe significância na relação com o tipo de cultura. Como a variável cultura não pode ser explicada pela variável Nível Hierárquico, o viés apresentado no perfil dos respondentes não inviabiliza a pesquisa, isto é, independente do nível hierárquico dos respondentes, o resultado provavelmente não seria alterado.

Segundo autores como Trompenaars (1993) e Goffee e Jones (1998) a cultura organizacional é afetada por orientações profissionais. Schein (2009), afirma que a tipologia básica desenvolvida é a de distinção tradicional entre trabalho administrativo e trabalho operacional, e que, em qualquer organização nas quais esses grupos forem mais ou menos estáveis, esses desenvolverão sua própria história e se tornarão unidades culturais.

O resultado obtido nesta pesquisa sugere que quando analisados de forma independente da organização, os resultados se mostraram dispersos e sem validade estatística. Novos estudos podem repetir essa análise desta vez separando os

resultados por organização para buscar esta validação.

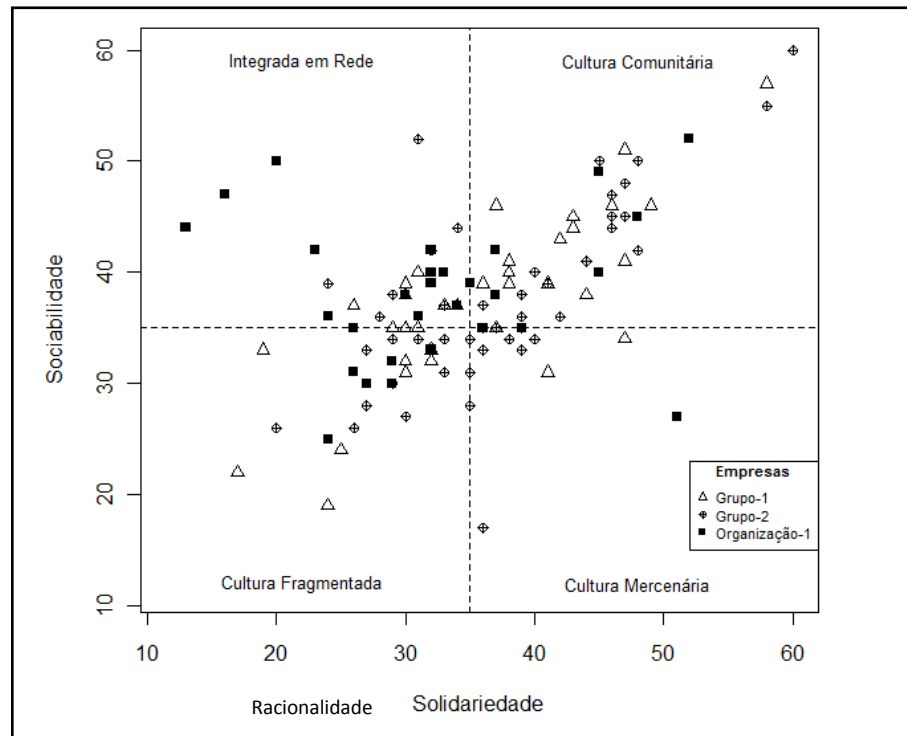
Por fim, passamos a analisar a variável Empresa Controladora. Na Tabela 4, a seguir são representados os respondentes divididos por vínculos. Os vínculos analisados são a Organização 01, o Grupo - 01 e o Grupo – 02.

Tabela 4 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e os grupos controladores

Quadrantes	Empresas						P-valor
	Grupo-1		Grupo-2		Organização-1		
Cultura Comunitária	15	48,4%	19	44,2%	6	23,1%	0,0544
Cultura Fragmentada	8	25,8%	10	23,3%	7	26,9%	
Cultura Mercenária	2	6,5%	7	16,3%	1	3,8%	
Integrada em Rede	6	19,4%	7	16,3%	12	46,2%	
Total	31	100,0%	43	100,0%	26	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

A análise da Tabela 4 revela uma tendência dos dois grupos pesquisados se posicionarem na *cultura comunitária* enquanto a Organização -1 posiciona-se como *integrada em rede*. Embora todos os grupos apresentem representantes nos quadrantes de *cultura mercenária* e *cultura fragmentada*, estes respondentes foram considerados como *outliers*, isto é, respostas que não se enquadram na distribuição normal. Estes *outliers* poderiam ser explicados pela existência de diferentes subculturas nas organizações (GOFFEE; JONES, 1998). Entretanto, devida a pouca disponibilidade de dados, esta proposição não será analisada neste trabalho. A tendência explicada pode ser melhor visualizada no Gráfico4 a seguir.

Gráfico 4 - Cultura X organizações

Fonte: Dados de pesquisa

O teste qui-quadrado revela a existência de significância na relação entre a organização e o tipo de cultura. A cultura organizacional através do compartilhamento de valores e crenças cumpre vários papéis como, por exemplo, transmitir sensação de identidade para os membros da organização, facilitar geração de compromisso, aumentar a estabilidade do sistema social e serve como um dispositivo que mantém a organização coesa e unida apesar das diversas forças que pressionam no sentido oposto de fragmentação (HOFSTEDE, et al., 1990; GOFFE; JONES, 1998).

É possível perceber, que os indivíduos pertencentes à organização -01 posicionam-se bem próximos ao centro da matriz. Essa análise dos resultados pode sugerir, entre outras explicações, que a organização -01 não possui ainda uma cultura tão consolidada o que corrobora a afirmação de Goffee e Jones (1998) e Hofstede et al., (1990) de que a cultura organizacional é resultado do sucesso histórico de práticas que se adaptaram bem a um determinado campo de atuação e a um contexto específico, pois a organização - 01 possui um quadro ainda relativamente jovem que começou a ser formado no ano de 2005. Os empregados do Grupo - 01 e Grupo - 02 já possuem tempo médio de trabalho na mesma empresa de 10 anos. Entretanto, é relevante notar que, diferentemente do que a

teoria propõe, os grupos 01 e 02, mais antigos, ficaram posicionados no quadrante que representa a *cultura comunitária*, enquanto a organização 01 ficou posicionada no quadrante Integrada em Rede. Em geral, espera-se que empresas mais jovens fiquem posicionadas no quadrante de *cultura comunitária* e movam-se paulatinamente para o quadrante de cultura *integrada em rede* (GOFFE; JONES, 1998). Isto ocorre porque em sua formação os fundadores tendem a buscar pessoas com idéias e características similares às suas próprias (GOFFEE; JONES, 1998; SCHEIN, 2001). Talvez o fato das empresas pesquisadas contratarem através de concurso público e, portanto, não poderem selecionar seus empregados por características comportamentais explique porque esta tendência não se confirmou.

Destaca-se aqui que indivíduos quando considerados dentro de grupos controladores com participação na gestão das empresas, tendem a se comportar como um grupo relativamente coeso quando analisada a cultura organizacional. Isso pode ser verificado ao se analisarem a Tabela 1e o Gráfico 4, os quais sugerem que os indivíduos pertencentes aos grupos analisados podem ser agrupados em *clusters* em um quadrante específico e que essa relação pode ser comprovada através de análise estatística, ou seja, da mesma maneira que podemos perceber um padrão cultural na organização 01, é possível perceber um padrão cultural nos grupos 01 e 02. É possível assim inferir que Grupos controladores influenciam na cultura organizacional das empresas que controlam, pelo menos quando existe participação desses grupos na gestão das empresas.

Entretanto, é importante salientar que a relação entre empresa e cultura organizacional é mais forte quando analisada a Organização - 01 do que quando analisados os grupos 01 e 02. Para facilitar a percepção sobre a intensidade desta relação foi realizada uma análise de correspondência. Essa técnica de análise exploratória de dados é adequada para analisar tabelas de duas entradas ou tabelas de múltiplas entradas, levando em conta algumas medidas de correspondência entre linhas e colunas. Basicamente, ela converte uma matriz de dados não negativos em um tipo particular de representação gráfica em que as linhas e colunas da matriz são simultaneamente representadas em dimensão reduzida, isto é, por pontos no gráfico. Este método permite estudar as relações e semelhanças existentes entre:

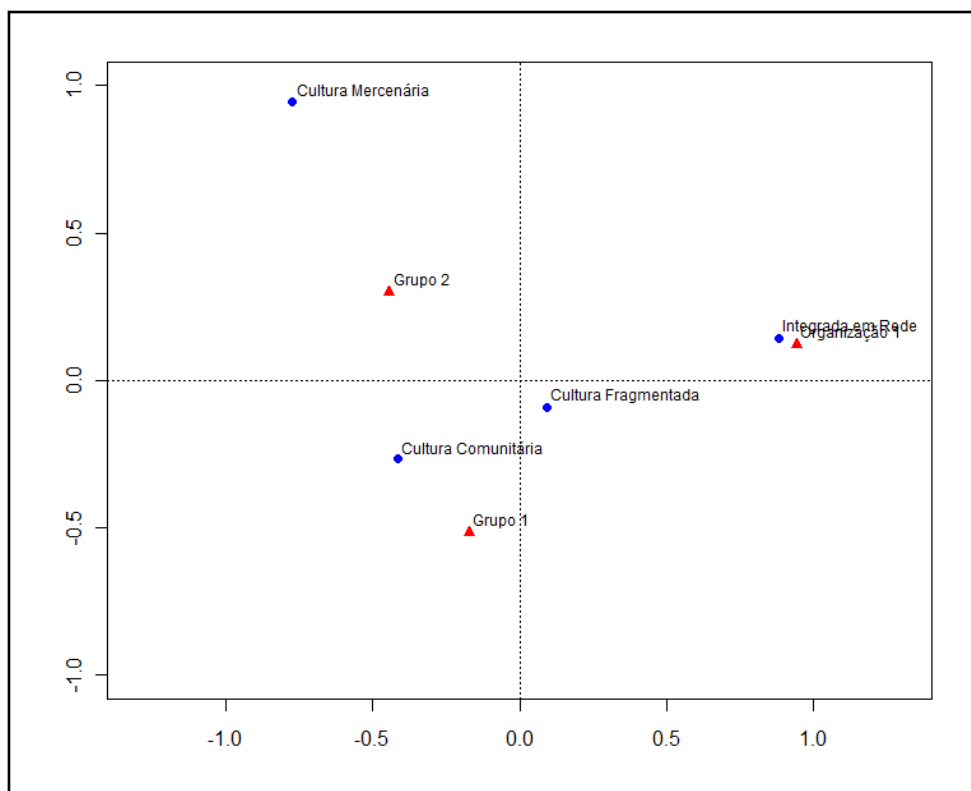
- a) as categorias de linhas e entre as categorias de colunas de uma tabela de contingência; e

b) o conjunto de categorias de linhas e o conjunto categorias de colunas.

A análise de correspondência mostra como as variáveis dispostas em linhas e colunas estão relacionadas, e não somente se a relação existe. Embora seja considerada uma técnica descritiva e exploratória, a análise de correspondência simplifica dados complexos e produz análises exaustivas de informações que suportam conclusões a respeito delas (MINGOTI, 2005).

No Gráfico5, pode-se verificar o mapa perceptual gerado pela Análise de Correspondência para uma melhor compreensão da associação evidenciada pelo teste qui-quadrado. No mapa perceptual, observa-se que Organização-1 está altamente associada à *cultura integrada em rede*, enquanto o grupo 01 e 02 estão associados à *cultura comunitária*. O Grupo 02, no entanto, possui também alguma associação à *cultura mercenária* e nenhum dos dois possui ligação tão estreita quanto a Organização-1.

Gráfico 5 - Mapa perceptual gerado pela análise de correspondência



Fonte: Dados de Pesquisa

4.2A manifestação da cultura entre positiva e negativa

Além de analisar em qual quadrante a organização se encontra no cubo de Duplo S, foi mapeada a forma como essa cultura se manifesta nesse tipo de cultura. Goffee e Jones (1998) afirmam que cada tipo de cultura organizacional pode se manifestar de forma funcional ou disfuncional, isto é, cada uma das características de altos ou baixos índices de *racionalidade* ou *solidariedade* podem se manifestar de forma positiva ou negativa para a organização. Na Tabela 5, pode-se verificar que o quadrante *cultura comunitária* é, em sua maioria, classificado como positivo na pontuação auxiliar, enquanto todos os demais quadrantes estão classificados como negativos. O teste qui-quadrado, apresenta evidências significativas ($p\text{-valor} < 0,05$) a favor de associação entre os quadrantes e suas classificações relativas à pontuação auxiliar.

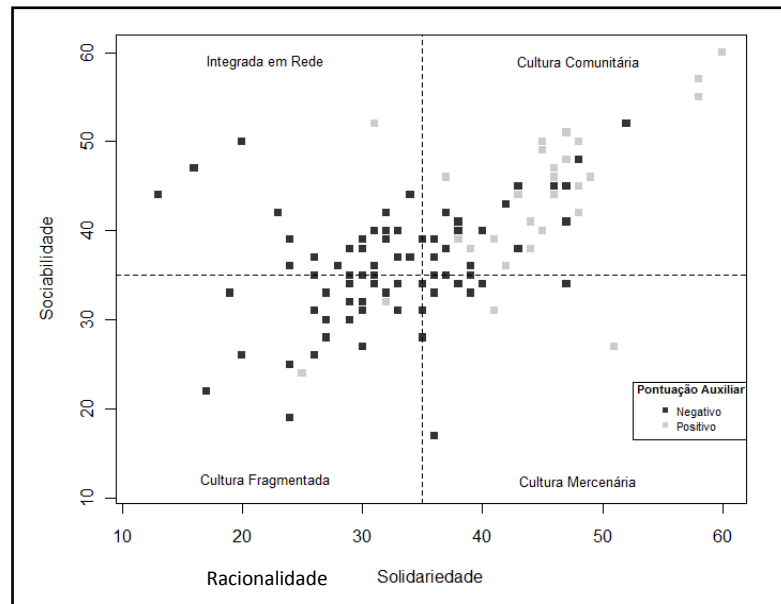
Tabela 5 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa

Quadrantes	Pontuação auxiliar				P-valor
	Negativo		Positivo		
Cultura Comunitária	18	42,86%	24	57,14%	<0,001
Cultura Fragmentada	23	92,00%	2	8,00%	
Cultura Mercenária	8	80,00%	2	20,00%	
Integrada em Rede	24	96,00%	1	4,00%	
Total	73	71,57%	29	28,43%	

Fonte: Dados de pesquisa

A frequência de perfis negativos é bastante superior às de perfil positivo. A forma como a pesquisa foi aplicada não permite inferir o motivo pelo qual tal resultado foi obtido. Entretanto, nota-se que a disparidade entre a manifestação positiva e negativa é muito acentuada nos perfis de *cultura fragmentada*, *mercenária* e *integrada em rede* e mais equalizada, quando analisada na *cultura comunitária*.

Gráfico 6 - O cubo de duplo S na amostra pesquisa



Fonte: Dados de pesquisa

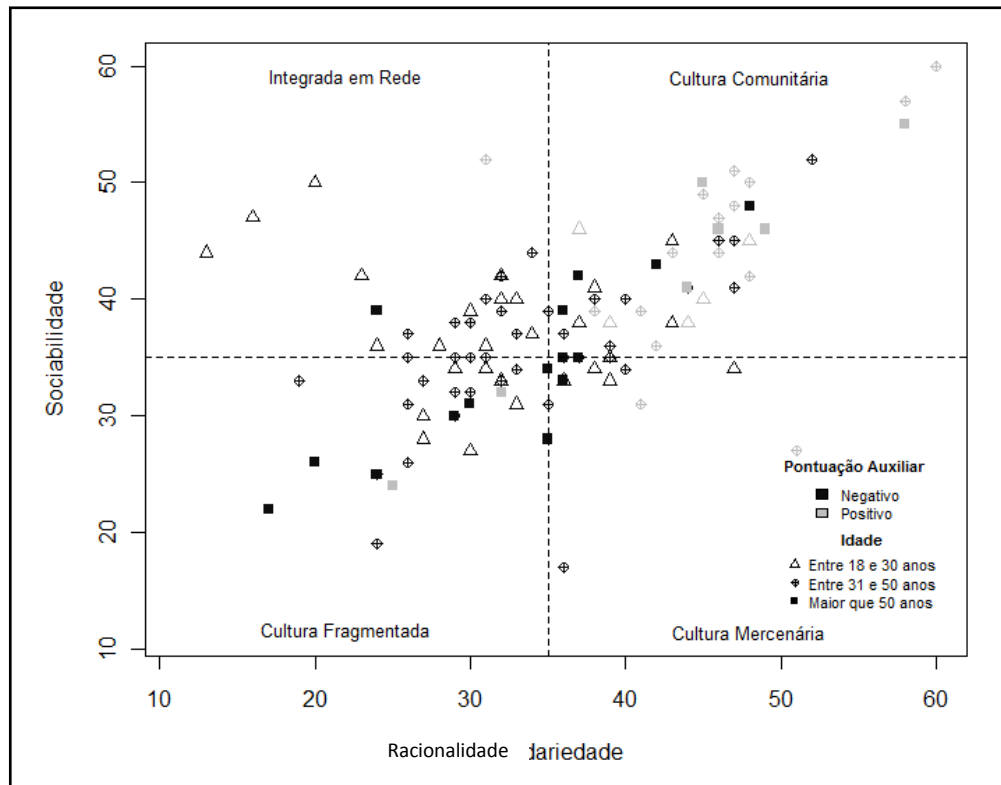
Aprofundando-se a análise relativa à forma de manifestação da cultura, é possível analisar os mesmos resultados, quando cruzados com a variável faixa etária. Na Tabela 6, demonstra-se que a tendência apresentada na Tabela 4 é mantida quando estratificada por faixa etária.

Tabela 6 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por faixa etária

Cubo	Faixa Etária						P-valor
	Entre 18 e 30 anos		Entre 31 e 50 anos		Maior que 50 anos		
Negativo - Cultura Comunitária	4	12,1%	10	19,6%	4	22,2%	0,0601
Negativo - Cultura Fragmentada	7	21,2%	11	21,6%	5	27,8%	
Negativo - Cultura Mercenária	4	12,1%	3	5,9%	1	5,6%	
Negativo - Integrado em Rede	13	39,4%	10	19,6%	1	5,6%	
Positivo - Cultura Comunitária	5	15,2%	14	27,5%	5	27,8%	
Positivo - Cultura Fragmentada	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	
Positivo - Cultura Mercenária	0	0,0%	2	3,9%	0	0,0%	
Positivo - Integrado em Rede	0	0,0%	1	2,0%	0	0,0%	
Total	33	100,0%	51	100,0%	18	100,0%	

Fonte: dados de Pesquisa

Através da análise da Tabela 6, é possível observar que os resultados positivos nos indivíduos mais novos (18-30 anos), ocorrem somente na *cultura comunitária*, sendo que os resultados negativos nessa mesma faixa etária tendem a se concentrar na *cultura integrada em rede*. Dessa forma, pode-se inferir que ambientes com índices elevados de sociabilidade e de racionalidade tendem a criar um ambiente mais propício para a manifestação positiva da cultura em indivíduos mais jovens. À medida que se aumenta a idade tende-se a obter mais resultados positivos, o que pode indicar que essa relação diminui na proporção em que a faixa etária aumenta. Porém, como o teste qui-Quadrado, não apresentou evidências significativa a favor da associação, as oscilações visualizadas na Tabela, podem apenas serem flutuações amostrais.

Gráfico 7 - Cubo de duplo S por faixa etária**Fonte: Dados de pesquisa**

Na Tabela 7, pode-se verificar a classificação do cubo, estratificada pelos cargos, logo, observa-se que não existe uma tendência muito bem definida, isso é, a distribuição do cubo não é influenciada pelos cargos, isso pode ser confirmado pelo teste de qui-quadrado o qual apresentou um p-valor superior a 0,05, o que demonstra pouca relevância estatística dos resultados.

O resultado já era esperado, uma vez que essas divisões profissionais não tiveram efeito significativo na determinação do tipo de cultura. Entretanto esta análise poderia ter resultado diferente se estivesse sendo analisada somente uma das organizações.

Tabela 7 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por cargo

Cubo	Cargo								P-valor
	Gerencial		Operacional		Superior		Técnico/Administr.		
Negativo - Cultura Comunitária	6	35,3%	0	0,0%	12	21,1%	0	0,0%	0,3857
Negativo - Cultura Fragmentada	3	17,6%	1	50,0%	12	21,1%	7	26,9%	
Negativo - Cultura Mercenária	0	0,0%	0	0,0%	5	8,8%	3	11,5%	
Negativo - Integrado em Rede	3	17,6%	1	50,0%	15	26,3%	5	19,2%	
Positivo - Cultura Comunitária	4	23,5%	0	0,0%	11	19,3%	9	34,6%	
Positivo - Cultura Fragmentada	0	0,0%	0	0,0%	1	1,8%	1	3,8%	
Positivo - Cultura Mercenária	1	5,9%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,0%	
Positivo - Integrado em Rede	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	
Total	17	100,0%	2	100,0%	57	100,0%	26	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

A seguir, pode-se verificar a classificação do cubo de duplo S, estratificado por empresas, em que se observa que a organização-1 foi a que apresentou a menor quantidade de resultados positivos. Os poucos resultados dessa natureza encontrados nessa organização estão concentrados nos indivíduos classificados como *cultura comunitária*. Entretanto, conforme visto, os resultados posicionados como *cultura comunitária* foram considerados *outliers* na amostra analisada. A *cultura comunitária* foi a única a apresentar uma maior quantidade de resultados positivos quando analisados os grupos 1 e 2. Para a organização-1 as porcentagens entre positivo e negativo foram iguais nesse tipo de cultura. O teste qui-quadrado evidencia a existência de associação significativa entre as empresas e a classificação pelo cubo confirmando a existência de padrões culturais dentro das organizações (GOFFEE; JONES, 1998).

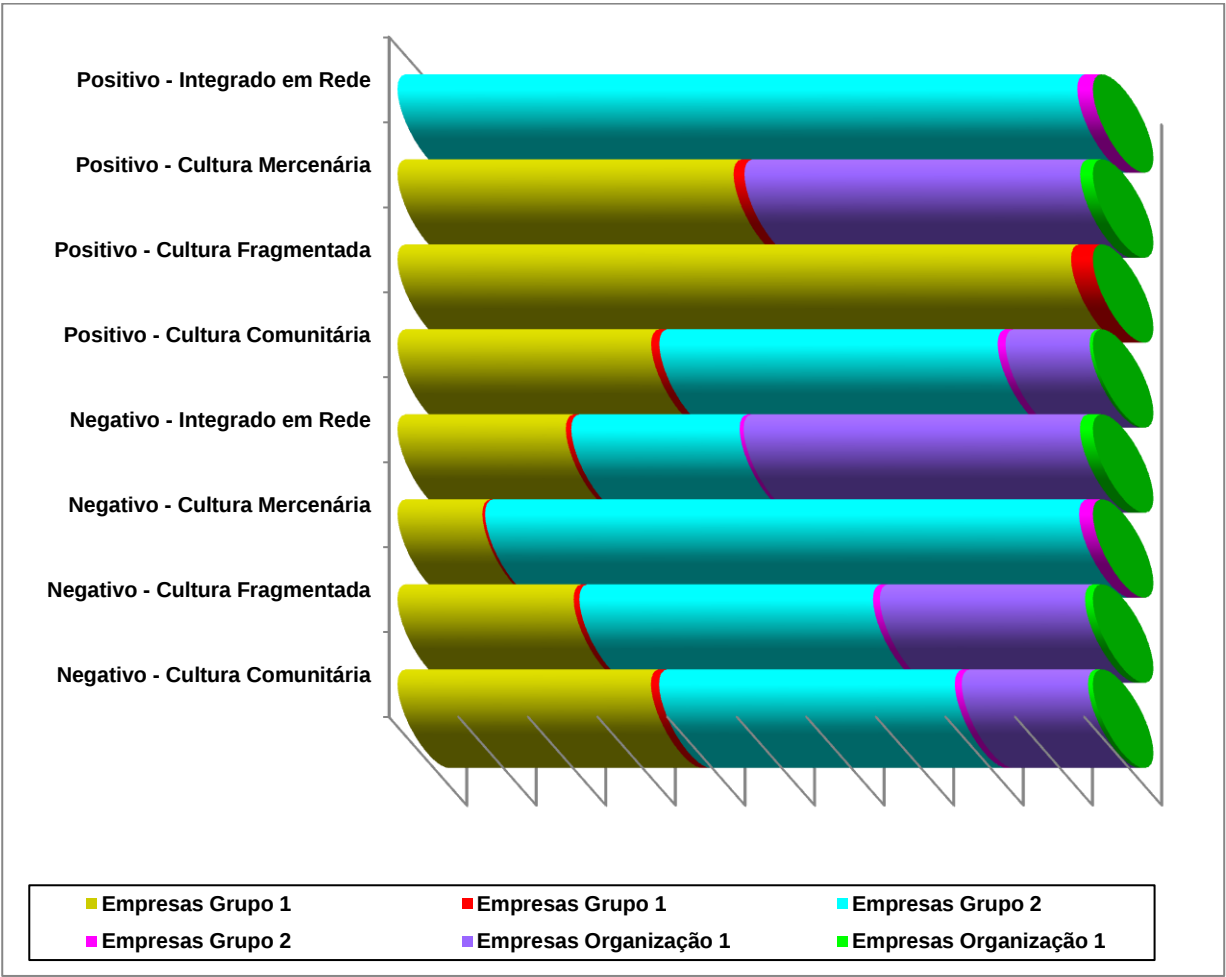
Tabela 8 - Contingência e teste qui-quadrado via simulação Monte Carlo entre os tipos de cultura e manifestação positiva ou negativa por empresa

Cubo	Empresas						P-valor
	Grupo 1		Grupo 2		Organização 1		
Negativo - Cultura Comunitária	6	19,4%	7	16,3%	3	11,5%	0,0233
Negativo - Cultura Fragmentada	6	19,4%	10	23,3%	7	26,9%	
Negativo - Cultura Mercenária	1	3,2%	7	16,3%	0	0,0%	
Negativo - Integrado em Rede	6	19,4%	6	14,0%	12	46,2%	
Positivo - Cultura Comunitária	9	29,0%	12	27,9%	3	11,5%	
Positivo - Cultura Fragmentada	2	6,5%	0	0,0%	0	0,0%	
Positivo - Cultura Mercenária	1	3,2%	0	0,0%	1	3,8%	
Positivo - Integrado em Rede	0	0,0%	1	2,3%	0	0,0%	
Total	31	100,0%	43	100,0%	26	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

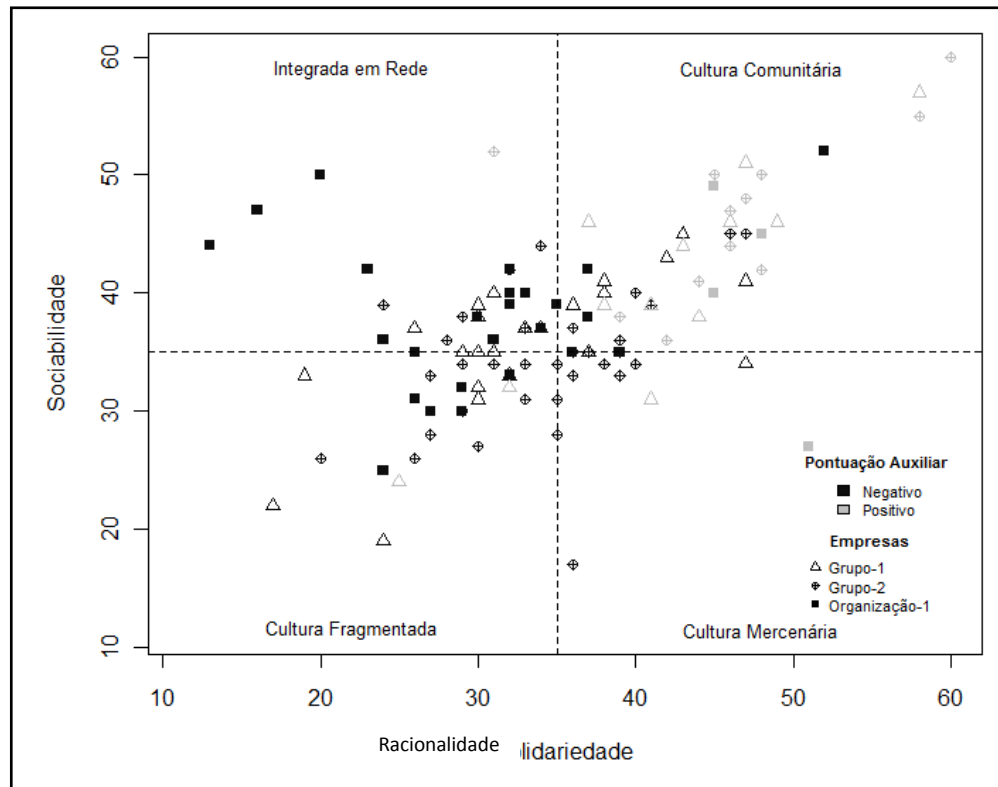
A seguir, podem-se observar o Gráfico8 e o do cubo de duplo S representando os indivíduos estratificados pelas empresas, a fim de se produzir melhor visualização.

Gráfico 8 -Barras para o cubo de duplo S estratificado por empresas



Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 9 - Cubo representando os indivíduos estratificados por empresa

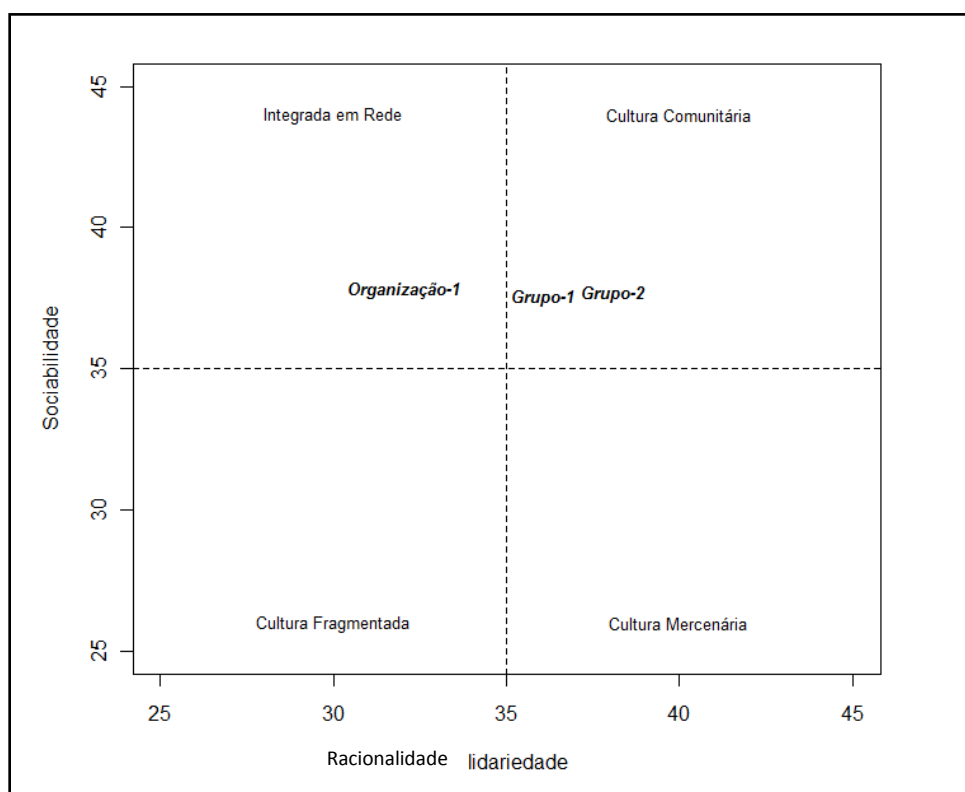


Fonte: Dados de pesquisa

4.3O resultado final médio por empresa

Os indivíduos dos grupos 1 e 2, em média, foram classificados como *cultura comunitária* e os indivíduos da organização-1, como *cultura integrada em rede*. Desta forma, nota-se que todas as unidades apresentaram resultados maiores do que cinquenta percentil no eixo de sociabilidade. Esse resultado indica que o relacionamento de amizade entre os empregados dessas organizações é, de maneira geral, alto. A variação entre os tipos de cultura dos dois grupos pesquisados quando comparados à organização 01, está no eixo de solidariedade. Os grupos 01 e 02 demonstraram índices mais altos nesse eixo, indicando que os interesses comuns nestas organizações são mais altos do que na organização 01.

Gráfico 10 - Cubo de duplo S - resultado final



Fonte: Dados de pesquisa

Todas as empresas possuem mais de 65,7% de resultados classificados como negativos, sendo o grupo-1 a empresa com maior porcentagem de resultados positivos 34,3%. Esse dado revela uma preocupante informação sobre as unidades pesquisadas, todas demonstraram uma manifestação disfuncional da cultura organizacional, de forma que os altos índices de sociabilidade e relativamente altos

índices de solidariedade, não estão sendo aproveitados pela organização na criação de um ambiente propício para o crescimento e alto desempenho.

Tabela 9- Contingência por empresa e pontuação auxiliar para análise de cultura positiva ou negativa

Empresas	Pontuação auxiliar				Total	
	Negativo		Positivo			
Grupo-1	23	65,7%	12	34,3%	35	100,0%
Grupo-2	37	74,0%	13	26,0%	50	100,0%
Organização-1	26	86,7%	4	13,3%	30	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

Embora o resultado global da *cultura comunitária* tenha apresentado maioria de respostas positivas, como apresentado na Tabela 4, no resultado final estratificado por empresas, a média foi negativa.

A análise de dados demonstrou existir relevância estatística, o que permite afirmar que empresas pertencentes a um mesmo grupo controlador desenvolvem cultura organizacional similares. Indicou ainda que essa cultura tem menos “força” quando comparada a grupos mais coesos como empresas individuais, corroborando os estudos de Hofstede et al., (1990), Trompenaars (1993), Handy (1997) e Goffee; Jones (1998).

A pesquisa não pode comprovar a suposição de que a variável; faixa etária influencie na formação de cultura organizacional, ao se analisarem organizações diferentes. O resultado indica que, de fato, essas variáveis estão em um nível inferior àquele formado pela cultura organizacional como previsto por Trompenaars (1993) ao contrário da ideia de Hofstede (1991) de que a questão geracional encontra-se em um nível superior à cultura organizacional.

Em relação à variável Função Profissional, representada pelo nível hierárquico, também não foi possível estabelecer relação entre a cultura encontrada e essa variável. Pelo menos no nível mais básico de divisão entre níveis gerenciais e operacionais, conforme dito por Schein (2001), essa divisão não tem indicações de estar em um nível mais alto do que o da própria organização. É possível que, em uma análise com grupos específicos de profissionais e em segmentos específicos,

essa premissa demonstre maior relevância.

A seguir, serão apresentadas as principais limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros seguidos da conclusão do estudo.

5 CONCLUSÕES

No decorrer dos trabalhos, foram identificadas questões que limitaram, em alguma medida, a generalização de resultados e impediram a realização de novas análises. Tais limitações e dificuldades foram analisadas e registradas para auxiliar em possíveis futuros estudos.

5.1 Sugestões de estudo e limitações da pesquisa

Alguns resultados obtidos neste trabalho sugerem a possibilidade de pesquisas futuras. O primeiro deles diz respeito a estudos sobre cultura em empresas públicas. Os dados da presente pesquisa demonstraram algumas características comuns a todas as organizações pesquisadas tais como: Empresas Públicas, brasileiras e ligadas ao setor de energia.

Duas características apareceram em todas as empresas pesquisadas e não podem ser explicadas por esse trabalho: a primeira diz respeito a uma tendência de manifestações negativas em suas culturas que foi apresentada por todos os três grupos. Não é possível inferir o motivo dessa característica, mas é um traço interessante que poderia ser cruzado com outras variáveis para buscar um padrão. A segunda característica foi uma tendência a manter índices elevados de sociabilidade. As empresas variaram pelo eixo da racionalidade, mas mantiveram sempre índices elevados no eixo de sociabilidade. Mesmo aqueles que estiveram nos quadrantes inferiores deste eixo sempre ficaram bem próximos da metade. É possível que essa seja uma tendência de empresas brasileiras, empresas do setor de energia ou de empresas públicas, mas não é possível tirar conclusões precisas a partir dos dados coletados nesse estudo.

Sugere-se que sejam desenvolvidos estudos específicos, para verificar cada uma dessas proposições, buscando isolar as variáveis para uma análise mais precisa. Em especial, acreditamos que estudos que tratem especificamente das diferenças culturais existentes entre empresas públicas e privadas podem trazer importantes descobertas e resultados.

Outra questão que vale ser salientada para estudos posteriores diz respeito à questão geracional. Ao se observarem os gráficos que analisaram a faixa etária dos

respondentes, percebemos algumas tendências interessantes, como a pouca concentração de jovens na *cultura mercenária* e o aumento de sua concentração na *cultura integrada em rede*. Uma tendência também pareceu emergir ao se analisar a manifestação cultural das organizações pesquisadas entre positiva ou negativa. O resultado demonstrou que empregados mais jovens parecem ter alguma tendência a manifestar a cultura organizacional de maneira disfuncional (negativa) quando comparados aos mais velhos. Foram aventadas algumas possíveis explicações para esse resultado, entretanto, o teste qui-quadrado não permitiu verificar significância estatística nessa relação a partir da amostra utilizada. Como a pesquisa não foi desenhada para atingir esse objetivo, é possível que novos estudos possam trazer mais informações sobre estas possíveis tendências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, verificou-se que grupos controladores exercem influência na criação e na manutenção de culturas nas empresas que controlam. O resultado final da pesquisa demonstrou que, da mesma forma que empresas, grupos econômicos possuem uma cultura razoavelmente coesa. É importante salientar que os grupos pesquisados possuem gestão direta nas empresas que controlam e, portanto, não seria razoável inferir que o resultado é o mesmo para empresas quando comparadas empresas possuem apenas participação societária sobre outras.

Utilizando a técnica de análise de correspondência esse estudo demonstrou ainda que, embora os grupos controladores exerçam influência na criação e no desenvolvimento de culturas organizacionais, essa influência não é tão forte quanto aquela encontrada em empresas individuais. Não é possível verificar o motivo pelo qual essa influência é menor em grupos controlados do que empresas e nem generalizar os dados para todas as organizações, mas, ainda assim, esse é um dado importante para indicar possíveis delineamentos em pesquisas com escopos similares.

Outro ponto a salientar é que de todas as variáveis verificadas: faixa etária; função profissional; e vínculo organizacional, somente o último demonstrou relação estatisticamente significativa para explicar o tipo de cultura emergente nas organizações. Isso demonstra que embora outros fatores possam influenciar a geração de cultura organizacional, existe forte influência do vínculo organizacional sobre a formação da cultura organizacional nas empresas pesquisadas, ao menos quando analisadas sob o prisma do modelo adotado nesta pesquisa.

Destaca-se ainda a forma como a cultura se manifestou nas empresas pesquisadas. Nos três grupos o resultado foi negativo, o que demonstra uma manifestação cultural disfuncional de todos os grupos analisados. Em um ambiente livre de concorrência direta como o enfrentado pelas empresas pesquisadas, esta característica pode não ser tão nociva. Entretanto, é importante perceber que este ponto poderia ser explorado pela alta direção das organizações para buscar criar melhores condições para o desenvolvimento de suas empresas.

É importante notar que, no primeiro contato com os diretores das organizações, nenhum deles demonstrou grande preocupação com a cultura organizacional. De maneira geral, o tema é confundido com clima organizacional e

tratado de forma pontual, utilizando um viés de satisfação ou insatisfação. Essa pouca importância dada ao tema talvez explique parcialmente a forma disfuncional que as culturas dessas empresas se desenvolveram.

Caso alguma das organizações passasse por um processo de mudança cultural nos próximos anos, seria bastante rico reaplicar essa pesquisa, mesmo utilizando-se de um modelo de análise diferente do adotado neste trabalho. O acompanhamento do desempenho econômico da organização em paralelo a um processo deliberado de mudança da manifestação cultural também poderia trazer importantes achados tanto para o meio acadêmico quanto para o profissional.

Após a análise dos resultados desta pesquisa, fica bastante clara a necessidade de se aprofundar a avaliação cultural de uma organização, para poder entendê-la com mais precisão. Pesquisas quantitativas como essas são bastante interessantes para estudos comparativos e para fazer grandes mapeamentos de tipologias culturais e trazem importantes compreensões que podem nortear novas pesquisas com maior grau de aprofundamento em questões que não foram analisadas neste trabalho e com técnicas diversas daquelas utilizadas aqui.

A análise tipológica de culturas pode ser um importante instrumento para alta gestão de organizações como um primeiro passo para compreender a cultura na qual a organização está inserida, mas é preciso manter em mente que se trata de uma simplificação de um fenômeno complexo e que para ser compreendido de forma completa é necessário mergulhar mais fundo na organização e compreender os diversos níveis em que essa cultura está nela incrustada.

REFERÊNCIAS

- AGAR, M. Whatever happened to cognitive anthropology. In: APPLEBAUM, H. **Perspectives in cultural anthropology**. Albany: State University of NY Press, 1987.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL (BRASIL). **Anuário estatístico brasileiro do petróleo e do gás natural**. Rio de Janeiro: ANP, 2003.
- AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.2, p. 64-77, abr./jun. 2003.
- ALMEIDA, João Carlos. 2007. Antropologia da solidariedade. **Revista Notandum**, Porto, v. 10, n. 14, Porto. p. 67-71. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/notand14/index.htm>> Acesso em: 18 fev. 2012.
- ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.
- BARRETO, Carlos E. P. **A saga do petróleo brasileiro: "a farra do boi"**. São Paulo: Ed. Nobel, 2001.
- BARROS, B.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BAUER, M.W., GASKELL, G., ALLUM, N.C. Quality, quantity and knowledge interests: avoiding confusions. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.), **Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook** London: Sage, 2000. p. 3 -17.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 ago. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm> Acesso em: 10 nov. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei nº 10.848, de 15 de março de 2004. Dispõe sobre a comercialização de energia elétrica, altera as Leis nºs 5.655, de 20 de maio de 1971, 8.631, de 4 de março de 1993, 9.074, de 7 de julho de 1995, 9.427, de 26 de dezembro de 1996, 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.648, de 27 de maio de 1998, 9.991, de 24 de julho de 2000, 10.438, de 26 de abril de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 mar. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.848.htm> Acesso em: 10 nov. 2012.

BULGARELLI, Waldirio. **Manual das sociedades anônimas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 297.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. New York: Ashgate, 1992.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CARRIERI, A. P. A opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea Curitiba: Juruá, 2008.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea Curitiba: Juruá, 2008.

CHANDLER, A. D. Jr. **The visible hand**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977.

CHILD, J. Theorizing about organization cross-nationally. In: WARNER, M.; JOYNT, P., **Managing across cultures**: issues and perspectives. Londres: Thomson Learning, 2002.

CLARK, B. The organization saga in higher education. **Administrative Science Quartely**, Santiago de Chile, v. 17, n.2, p. 178-184, jun. 1972.

COSTA, M. D'Assunção. **Comentários a lei do petróleo**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Gustavo H. B.; PINHO NETO, Demosthenes madureira de. **A desregulamentação da conta de capitais**: limitações macroeconômicas e

regulatórias. Rio de Janeiro: Departamento de Economia, 2004.

FRANCO, Gustavo H.B. **O Brasil e a globalização na primeira década após o plano real**: os censos do capital estrangeiro no Brasil, 1995, 2000, 2005. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2010.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. **73-82**, jul./set. **1991**

GEERTZ, Clifford. Thick description: toward na interpretative theory of culture. In: GEERTZ, Clifford. **Interpretations of culture**. Nova York: Basic Books, 1973.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFEE, Robert; JONES, Gareth A. What holds the modern company together? **Harvard Business Review** , Boston, v. 75, p. 174-194, 1996.

GOFFEE, Robert; JONES, Gareth A. **The character of a corporation**: how your company's culture make or break your business. London: Harper Collins Business, 1998.

GREENHALGH T.; TAYLOR, R. How to read a paper: papers that go beyond numbers (qualitative research). **British Medical Journal**, Oxford, v. 315, n. 7110, p. 740-743, Sep., 1997.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANDY, C. **Deuses da administração**: transformando organizações. São Paulo: Vértice, 1987.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HILAL, ADRIANA V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2003.

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações**: compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

HOFSTEDE, Geert H. The Cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Houndmills, v. 14, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, Geert H. et al.. Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Binghamton, N.Y, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.

HOFSTEDE, Geert, et al.. Measuring Organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393392?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101423292463>> Acesso em: 11 nov. 2012.

HOLLANDA, Pedro Ivan Vasconcelos. **Os grupos societários como superação do modelo tradicional da sociedade comercial autônoma, independente e dotada de responsabilidade limitada**. 2008. 213f Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito.

IIVARI, N. **The role of organizational culture in organizational change**: identifying a realistic position for prospective IS research. Finlândia: ECIS, 2005.

JURKIEWICZ, C. E.; BROWN, R.G. Genxers vs. boomers vs. matures: generational comparisons of public employee motivation. **Review of Public Personnel Administration**, Chicago, v. 18, p. 18-37. 1998

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigenerational employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, San Francisco, v. 19, p. 65-76. 2000

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. P. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES 2000. Curitiba, Cromos, **Anais...** Curitiba: Cromos, 2000.

MACHADO, D. D.; CARVALHO, C. E.. Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. **Latin American Business Review**, Binghamton, v. 9 n. 1, p. 1-32, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANNING, P. K. Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, New York, v. 24, n. 4, p. 660-671, Dec. 1979,

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J., FELDMAN, M.; SITKIN, S. The uniqueness paradox in organizational stories. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, New York, v. 28, n. 3, p. 438-453. 1983.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.

MIRANDA, Maria Bernadete. Princípios constitucionais do direito tributário. **Revista Virtual Direito Brasil**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2009.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Sao Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OGBOR, J. O. Critical theory and the hegemony of corporate culture. **Journal of Organizational Change Management**, New York, v.14, n.6, p. 590-608, 2001.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, New York, v. 24, n. 4, p. 570-581, Dec. 1979

RABELO, Flavio Marcilio. Proposta de metodologia para analise dos grupos econômicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP , v.36, n.2 , p. 26-33., abr./jun.1996.

SABAGE, Fabrício Muniz. Grupo de sociedades e consórcios. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 7, n. 53, 1 jan. 2002 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/2518>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

SACKMANN, S. **Cultural knowledge in organizations**: exploring the collective mind. London: Sage, 1991.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, New York, v. 41, n. 2, p. 229-240, Juny, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

CHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. California: University of California Press, 1984.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, New York, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMITH, P. National Cultures and the values of organisational employees: time for another look. In: JOYINT, P.; WARNER, M. (Ed.). **Managing across cultures**: issues and perspectives. London: International Thomson Publishing, 1996.

SILVA, Juliana Vieira Almeida; SCHMIDT, Maria do Carmo. Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. **Revista Faculdade de**

Educação, Curitiba , v.11, n.1, p.1-7, jan./jun. 2008.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes?: uma comparação com a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais: estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2007.

TOLBIZE, Anick. **Generational differences in the workplace: research and training center on community living**. University of Minnesota, Aug 16, 2008. Disponível em: <rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf> Acesso em: 10 nov. 2012.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture**. New York: Harper & Brothers, 1924.

TROMPENAARS, F.. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey, 1993.

VANDEVEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 3, p.510-540, 1995.

VAN VUGT, M.; HART, C.M., Social identity as glue: the origins of group loyalty, **Journal of personality and social psychology**, Washington, v. 86, n. 4, Apr., 2004.

YANG, Seung-Bum; GUY, M. E. Genxers versus boomers: work motivators and management implications. **Public Performance & Management Review**, New York, v. 29, n. 3, 267-284, 2006.

ZEMKE, R., RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: Amacon, 1999.

APENDICE A - Questionário de avaliação da cultura

1 Qual sua faixa etária?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- a) Menor que 18 anos
- b) Entre 18 e 30 anos
- c) Entre 31 e 50 anos
- d) Maior que 50 anos

2 Em qual empresa você trabalha?

ALGAS
BAHIAGAS
BR
CEBGAS
CEGAS
CEMIG - Distribuição
CEMIG - Geração e Transmissão
CEMIG - Holding
CIGAS
COMPAGAS
COPERGAS
EFFICIENTIA
FORLUZ
GAS BRASILIANO
GASAP
GASdoPará
GASMAR
GASPISA
GOIASGAS
INDI
INFOVIAS - Cemig Telecom
MSGAS
MTGAS
PBGAS
POTIGAS
RONGAS
SCGAS
SERGAS
SULGAS

3 Informe seu plano de cargos

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- a) Operacional
- b) Técnico / Administrativo
- c) Superior
- d) Gerencial

4 Avalie as afirmações abaixo para sua empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O grupo do qual faço parte (Diretoria, Departamento, Divisão, etc.) conhece claramente os objetivos de seu negócio.					
As pessoas gostam realmente umas das outras.					
As pessoas seguem regras e instruções claras sobre seus trabalhos.					
As pessoas se entendem muito bem, e as disputas são raras.					
Pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias, ou até demissão.					
As pessoas frequentemente se socializam fora do ambiente de trabalho.					
O grupo realmente quer vencer.					
As pessoas fazem favores umas às outras porque elas se gostam realmente.					
Quando surgem oportunidades para aumentar as vantagens competitivas da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las					
As pessoas fazem amigos por causa da amizade - não há nenhuma outra razão					
Metas estratégicas da empresa são compartilhadas					
As pessoas frequentemente confiam umas nas outras a respeito de assuntos pessoais					
As pessoas constroem relacionamentos pessoais duradouros - algum dia esses relacionamentos podem gerar					

algum benefício					
As políticas de recompensas e punições são claras					
As pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras					
O grupo é determinado quando se trata de combater um inimigo claramente identificado					
As pessoas são encorajadas a planejar as atividades - de maneira flexível - no desenvolvimento do trabalho					
Buscar a realização de metas e objetivos é simplesmente a coisa mais importante					
Para que alguma coisa seja feita, você precisa trabalhar com o "Sistema"					
Projetos que são iniciados, são Completados					
Quando as pessoas se afastam, seus companheiros de trabalho entram em contato para ver como estão passando					
É claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra					
As pessoas se protegem Mutuamente					

APÊNDICE B - Questionário auxiliar A

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

Questionário auxiliar - B

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1b	O desempenho do "Sistema" direciona as pessoas a "puxar o tapete" umas das outras					
2b	As pessoas cuidam primeiro de suas próprias metas deixando em segundo plano o desempenho da empresa					
3b	As pessoas gastam muito tempo procurando saber o quanto a competição poderá ser vantajosa para elas					
4b	Os critérios de sucesso e de falhas são claros, compensados e divulgados					
5b	Algumas partes da empresa estão tão focadas em suas próprias metas, que perdem as oportunidades de negócio que requerem cooperação					
6b	Prioridades são determinadas rapidamente e são decisivamente seguidas					

Questionário auxiliar C

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

Questionário auxiliar D

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

APÊNDICE C - Questionário de confirmação A

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

1a	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.
2a	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.
3a	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.
4a	É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa. As pessoas ficam ansiosas para participar do grupo. Se não puderem, tentam indicar pessoas consideradas boas. Através de política interna, tenta-se incluir pessoas no grupo para garantir poucas mudanças na rotina atual.
5a	A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários. Os Gerentes conversam com o pessoal explicando que esse é o único caminho. As pessoas espalham rumores sobre quem deve ir e quem deve ficar.
6a	Um grande erro foi cometido. Os Gerentes respondem com agilidade e efetividade de modo a maximizar o aprendizado na empresa. Os colegas, em conluio, buscam arranjar culpados fora da empresa.
7a	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".
8a	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.
9a	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.

10a	Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado. As pessoas procuram juntas encontrar meios para dificultar a vida desse concorrente. As pessoas se convencem de que essa competição não é muito importante e não merece atenção.
-----	---

Questionário de confirmação B -Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

1b	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?
2b	Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho Todos passam a trabalhar duro para melhorar seus desempenhos. As pessoas estabelecem uma meta para combater o funcionário de alguma forma, seja esta forma justa ou não.
3b	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?
4b	É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores As pessoas colaboram porque esse grupo de trabalho vai ajudar a tornar claras metas e objetivos. As pessoas percebem que o grupo de trabalho poderá distrair a atenção, enquanto eles criam maneiras de obter vantagens.
5b	A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários. As pessoas veem 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.
6b	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.
7b	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.
8b	Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho. As pessoas conversam sobre o trabalho que desenvolvem juntos; não há mais nada a dizer. A conversação é uma disputa sobre quem é melhor no trabalho.
9b	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.
10b	Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado. Rapidamente são mobilizados recursos para destruir a iniciativa do concorrente. As pessoas ignoram o concorrente até que isto possa impactar seu desempenho pessoal ou de sua unidade da empresa.

Questionário de confirmação C

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

1c	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.
2c	Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho As pessoas vêem isso como uma evidência que estão trabalhando com "estrelas", confirmando seu status de elite. As pessoas vêem isso como uma prova que estão sendo sub-avaliados na empresa.
3c	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?
4c	É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores As pessoas acreditam que isso é desnecessário. Cada um poderia se concentrar naquilo que sabe fazer melhor. As pessoas ignoram ou "minam" os esforços do grupo de trabalho.
5c	A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários. Imediatamente são formados "lobbies" para garantir que os melhores vão permanecer na empresa. É detonada uma guerra de todos contra todos.
6c	Um grande erro foi cometido. As pessoas acreditam que os responsáveis devem ter seus privilégios caçados, e devem ser punidos. As pessoas nem ligam. Pensam: "Não há nada a fazer comigo".
7c	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.
8c	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.
9c	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 próprio desempenho pessoal. As pessoas reclamam, mas não se preocupam em fazer nada.
10c	Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado. Sua empresa tenta usar e desenvolver as idéias do concorrente, de modo a superá-lo. As pessoas pensam: E daí?

Questionário de confirmação D

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

1d	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.
2d	Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho Uma grande comemoração é preparada, e as pessoas ficam realmente contentes. As pessoas vêem isto como uma prova de que a empresa é infalível.
3d	Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse. As pessoas ajudam ele ou ela a entender e aplicar os valores da organização As pessoas contrariadas comparam ele ou ela com o antigo Líder.
4d	É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores Há uma sensação de excitação entre as pessoas, pois pensam que é bom desenvolver e refinar normas constantemente. Há uma sensação de perda de tempo, pois se considera que as normas existentes são excelentes e tem atendido bem.
5d	A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários. O corpo gerencial toma providências para que a redução seja distribuída de forma equitativa. As pessoas pensam que a redução do quadro seria desnecessária se a empresa se voltasse para suas competências.
6d	Um grande erro foi cometido. As pessoas ajudam os responsáveis pelo erro, aprendendo a lição com esse erro. É "inventada uma estória" para mostrar que afinal não foi cometido nenhum erro.
7d	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.

8d	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.
9d	Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho Sua saída é tratada de forma humana, e eventos são organizados para despedida. 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.
10d	Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado 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 é uma ameaça.

APÊNDICE D - Carta de apresentação

Você foi convidado a participar de uma pesquisa de mestrado sobre Cultura Organizacional nas empresas do setor de energia que esta sendo realizada pelo departamento de Administração da PUC- MG / FDC.

O objetivo da pesquisa é analisar as diferenças e semelhanças no perfil cultural de organizações independentes dentro de um mesmo setor econômico.

A sua contribuição como colaborador é essencial para o sucesso desta pesquisa. Quanto maior o número de respondentes, maior será a credibilidade dos resultados apresentados.

Sabe-se que a ética no desenvolvimento de pesquisas científicas bem como a legislação vigente garantem o caráter confidencial das informações coletadas, as quais se destinam exclusivamente para fim científico. Portanto, as informações aqui coletadas são de caráter sigiloso e completamente confidenciais.

O questionário leva em média 15 minutos para ser respondido e é composto por 18 questões principais. Quaisquer dúvidas em relação ao questionário, favor entrar em contato com pelo e-mail tterenzi@gmail.com ou pelo telefone (31) 9957-1159.

Os resultados consolidados serão divulgados nas empresas e as organizações não serão identificadas.