

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Leonardo Mendes da Silva

**A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

**Belo Horizonte
2015**

Leonardo Mendes da Silva

**A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

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

Área de concentração: Administração

Orientador: Roberto Patrus

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586c Silva, Leonardo Mendes da
A cultura organizacional de uma empresa do setor de prestação de serviços /
Leonardo Mendes da Silva. Belo Horizonte, 2015.
111 f. : il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Antropologia
empresarial. 4. Indústria de serviços. I. Pena, Roberto Patrus Mundim, 1967-. II.
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDU: 658.013

Leonardo Mendes da Silva

**A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

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

Prof. Dr. Roberto Patrus - PUC Minas (Orientador)

Prof^ª. Dra. Renata Borges – UFMG (Banca Examinadora)

Prof^ª. Dra. Carolina Maria Mota Santos – PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 25 de maio de 2015.

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa aqui a minha gratidão, especialmente:

Ao Professor Roberto Patrus, pela orientação, pelo aprendizado e apoio em todos os momentos necessários.

Aos meus colegas de classe, pela rica troca de experiências.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

RESUMO

O tema cultura organizacional surge a partir da década de 1980 no contexto do ganho de competitividade japonesa e o declínio da produtividade norte americana (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Water-Man, 1982; Gorden, 1984; Kanter, 1983). Nos dias de hoje, o tema cultura organizacional ainda continua sendo pesquisado, conforme conferido nas bases de dados dos periódicos CAPES, SPELL e Academy of Management. Nos últimos anos, a maior parte dos pesquisadores se dedicou a estudar a interação da cultura organizacional com outros constructos como liderança, competitividade, criatividade, entre outros. Este trabalho tem o objetivo mapear a cultura de uma organização que atua no setor de prestação de serviços e tem sede em São Paulo além de duas filiais em Minas Gerais. Para mapear a cultura da empresa Alfa foi utilizada a ferramenta desenvolvida por Goffee & Jones (1998). Goffee & Jones (1998) estabelecem duas variáveis, a sociabilidade e a racionalidade. A interação destas duas variáveis formam quatro diferentes culturas e cada uma pode ter uma orientação funcional ou disfuncional: fragmentada, em rede, mercenária e comunitária. A pesquisa usa o método empírico e se apoia em uma técnica estruturada através da aplicação de *survey*. A análise quantitativa teve o auxílio do teste qui-quadrado e média para comparação de perfis culturais entre as unidades, setores e tempo de casa. Os resultados mostraram um perfil cultural similar entre as unidades e setor. E em relação ao tempo de casa foi constatada uma diferença significativa entre os funcionários com mais de quatro anos de casa e aqueles com tempo inferior a quatro anos. Esse achado recomenda que a variável tempo de casa tenha maior atenção em estudos que investigam a cultura da organização.

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

ABSTRACT

The organizational culture issue arises from the 1980s in the context of gain Japanese competitiveness and the decline of the US productivity (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Water-Man, 1982; Gorden, 1984; Kanter, 1983). Now a days, the organizational culture issue is still being researched, as given in the databases of CAPES, SPELL and Academy of Management. In recent years, most of the researchers are dedicated to study the interaction of organizational culture with other constructs such as leadership, competitiveness, creativity, among others. The objective of this paper is to map the culture of an organization that operates in the service sector and have the headquartes in Sao Paulo and two branch offices in Minas Gerais. To map the culture of Alfa organization was used tool developed by Goffee & Jones (1998). Goffee & Jones (1998) highlights two variables, sociability and rationality. The interaction of these two variables form four different cultures and each may have a functional or dysfunctional orientation: fragmented, networked, mercenary and community. This research used the empirical method and is based on a structured technique by survey application. Quantitative analysis had the help of the chi-square test and average to compare cultural profiles between the units, sectors and the time that the employee Works in the company. The results showed a similar cultural profile between units and sectors. But about the time that the employee Works in the company was observed a significant difference between employees with more than four years of service and those with time of less than four years. This finding is recommended that the variable time that the employee Works in the company has more attention in studies investigating the culture of the organization.

Keywords: Organizational culture. Mapping of organizational culture. Subcultures. Cultural Typology.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cálculo dos números médios via excel	49
Tabela 2 - Média cultural da empresa Alfa	59
Tabela 3 - Comparação da cultura da empresa Alfa a partir da localização geográfica via números médios	65
Tabela 4 - Comparação da cultura da empresa Alfa a partir da localização geográfica via teste qui-quadrado	67
Tabela 5 - Comparação da Cultura na empresa Alfa a partir do setor onde o funcionário trabalha via números médios	72
Tabela 6 - Comparação da Cultura da empresa Alfa a partir do setor onde o funcionário trabalha via teste qui-quadrado	73
Tabela 7 - Comparação da cultura organizacional a partir do tempo de casa via números médios	77
Tabela 8 - Comparação da cultura organizacional a partir do tempo de casa via teste qui-quadrado...	79

Lista de Figuras

Figura 1 - Tipologia dos conceitos de cultura.....	21
Figura 2 - Níveis de manifestação da Cultura Organizacional.....	27
Figura 3 - Tipologia cultural de Handy.....	30
Figura 4 - Tipologia cultural Deal & Kennedy.....	33
Figura 5 - Tipologia cultural Cameron & Quinn.....	34
Figura 6 - Cubo do duplo "S" de Goffee & Jones.....	37
Figura 7 - Setores que compõem o setor de Design na Unidade Cliente.....	44
Figura 8 - Setores que compõem o setor de Engenharia na Unidade Contagem.....	44
Figura 9 - Procedimentos de pesquisa.....	45
Figura 10 - Construção da tabela de dados reais ideais em <i>excel</i>	48
Figura 11 - Cálculo P-valor do teste qui-quadrado.....	49
Figura 12 - Cultura da empresa Alfa segundo os respondentes.....	57
Figura 13 - Distribuição dos respondentes na empresa Alfa.....	58
Figura 14 - Orientação cultural da Empresa Alfa.....	59
Figura 15 - Distribuição da percepção cultural na Unidade Contagem.....	61
Figura 16 - Distribuição da percepção cultural na Unidade São Paulo.....	61
Figura 17 - Distribuição da percepção cultura na Unidade Cliente.....	62
Figura 18 - Orientação cultural da Unidade Contagem.....	63
Figura 19 - Orientação cultural na Unidade São Paulo.....	63
Figura 20 - Orientação cultural na Unidade Cliente.....	64
Figura 21 - Distribuição da percepção cultural - Setor de Engenharia.....	68
Figura 22 - Distribuição da percepção cultural - Setor <i>Design</i>	69
Figura 23 - Distribuição da percepção cultural no Setor Administrativo.....	70
Figura 24 - Orientação cultural no Setor de Engenharia.....	70
Figura 25 - Orientação cultural no Setor de <i>Design</i>	71
Figura 26 - Orientação cultural no Setor Administrativo.....	71
Figura 27 - Distribuição da percepção cultural de funcionários com até 4 anos de casa.....	75
Figura 28 - Distribuição da percepção cultural de funcionários com tempo de casa acima de 4 anos..	75
Figura 29- Orientação cultural dos funcionários com tempo de casa inferior a 4 anos.....	76
Figura 30 - Orientação cultural dos funcionários com tempo de casa superior a 4 anos.....	76

Sumário

1 - Introdução	11
2 - Referencial Teórico.....	19
2.1 – Aspectos gerais do conceito de Cultura	19
2.2 – O uso dos conceitos da Antropologia Cultural na Cultura Organizacional.....	22
2.3 - A Cultura Organizacional	23
2.4 – Subculturas.....	28
2.5 – Tipologias de análise da Cultura Organizacional.....	29
3 – Estratégias de pesquisa.....	40
3.1 - Técnica de Investigação.....	41
3.2 – A unidade de análise	43
3.3 – Estratégias de coleta de dados.....	45
3.4 – Tratamento e análise dos dados quantitativos	47
4 – Análise dos dados.....	50
4.1 – A percepção da Cultura da Organização segundo a Observação orientada	50
4.2 – Análise Geral da Cultura Organizacional.....	56
4.3 – As semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir da localização geográfica.....	60
4.4 - As semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir do setor onde o funcionário trabalha.....	68
4.5 - As semelhanças e diferenças da cultura organizacional em relação ao tempo de casa.....	74
5 – Considerações Finais.....	80
6 - Bibliografia:	84
Anexo 1 – O <i>Check List</i> Observacional – Espaço Físico	96
O <i>Check List</i> Observacional – Comunicação	98
O <i>Check List</i> Observacional – O uso do Tempo	101
O <i>Check List</i> Observacional – Identidade.....	103
Anexo 2 - Questionário principal Goffee e Jones (1998).....	106
Anexo 3 - Instruções para escolha do Questionário Auxiliar: Modelo Goffee & Jones (1998).....	107

Anexo 4 – Questionário Auxiliar “A” aplicado a Cultura de Rede – Modelo Goffee & Jones (1998)	108
Anexo 5 – Questionário Auxiliar “B” aplicado a Cultura Mercenária – Modelo Goffee & Jones (1998)	109
Anexo 6 – Questionário Auxiliar “C” aplicado a Cultura Fragmentada – Modelo Goffee & Jones (1998)	110
Anexo 7 – Questionário Auxiliar “D” aplicado a Cultura Comunitária – Modelo Goffee & Jones (1998)	111

1 - Introdução

O tema cultura organizacional surge a partir da década de 1980 no contexto do ganho de competitividade japonesa e o declínio da produtividade norte americana (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Water-Man, 1982; Gorden, 1984; Kanter, 1983). Publicações norte americanas como as revistas *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics*, *Fortune*, *Business Week* e *The New York Times* (Freitas, 1991) registraram as pesquisas na área, que passou a ser primordial para estudiosos, líderes e gestores das organizações (Zaccarelli, 1986). O trabalho mais antigo com dedicação a aplicação prática, nos EUA, foi o livro *Diagnostic* em 1974 de Mahler, que colocou a Cultura Organizacional como fator importante no diagnóstico da empresa (Zaccarelli, 1986). Em seguida, no Brasil, o primeiro trabalho sobre o tema Cultura Organizacional foi o livro “Cultura e Clima Organizacionais” (Souza, 1978). Neste trabalho, a autora discorre sobre definições e conceitos básicos da Cultura Organizacional.

Nos dias de hoje, o tema Cultura Organizacional ainda continua sendo estudado conforme conferido nas bases de dados dos periódicos CAPES, SPELL e Academy of Management. No biênio de 2013 e 2014 a CAPES disponibilizou 16 artigos, no SPELL 15 artigos e AOM 1 artigo.

No portal CAPES o artigo apresentado por Silva e Moura (2013) retoma as discussões teóricas expondo conceitos, dimensões e modelos da Cultura Organizacional. Martínez (2013) também faz uma discussão teórica em seu artigo buscando relacionar a Cultura Organizacional com a competitividade das pequenas e médias empresas concluindo que estas duas variáveis têm forte relação. No artigo publicado por Zago e Retour (2013), a cultura organizacional é estudada como constitutivo do modelo de gestão por competência. Para tanto é realizado um estudo qualitativo em três empresas francesas que aponta a Cultura Organizacional como parte essencial na consolidação do modelo de gestão por competência.

A obra de Edgar Schein serviu de orientação para um trabalho de cunho qualitativo para investigação da cultura de uma organização estatal colombiana no artigo publicado por Pachón *et al* (2013). Em mais um artigo teórico, Vázquez Alatorre (2013) promove uma discussão no qual fica evidente que práticas da liderança transformacional são verificadas em posições de chefia em processos de mudança da cultura organizacional. Barreto *et al* (2013) também estudou os aspectos da cultura organizacional usando o modelo de Cameron e Quinn (2006) e procurando fazer uma correlação com os conceitos de liderança transformacional e transacional. Neste trabalho foi feita uma pesquisa quantitativa em 37 restaurantes de uma capital brasileira, que não evidenciou relação de causa e efeito entre liderança transformacional e Cultura Organizacional. Também foi publicado um artigo que mostra um software desenvolvido para diagnosticar a cultura da organização (Alfonso *et al*, 2013). Cújar *et al* (2013) fizeram um estudo teórico explicitando os conceitos de cultura organizacional e a evolução nos sistemas que permitem seu diagnóstico. O nono artigo (McAnally-Salas, 2013) trata do desenho do curso de Cultura Organizacional dentro do curso de Administração em um estudo teórico tomando como base o trabalho de Lundberg (1996). Bianchi *et al* (2013) apresenta uma pesquisa que se classifica como qualitativa e quantitativa, exploratória e documental. A pesquisa concluiu que as práticas sociais inseridas na Cultura Organizacional de 171 empresas puderam ser consideradas efetivamente como responsabilidade social corporativa.

Alfonso *et al* (2014) fizeram um trabalho investigativo com o objetivo de entender a evolução da cultura organizacional e sua efetividade grupal. Lançou mão de métodos qualitativos e quantitativos para identificar aspectos culturais que impactaram negativamente na eficácia e no desenho de estratégias de melhoria de grupo a partir de um programa de intervenção. A cultura organizacional e a gestão em empresas de economia criativa foi alvo do artigo publicado por Freitas *et al* (2014). Este artigo conseguiu evidenciar que a

capacidade de desenvolver a propriedade intelectual é o principal fator que diferencia uma empresa de economia criativa das tradicionais. Em um artigo que buscou demonstrar a interseção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional, Souza *et al* (2014) conseguiram comprovar através de pesquisas realizadas junto a gerentes de projetos que fatores como a cultura e o conhecimento podem gerar impactos nos objetivos planejados. Usando o conceito de hábito elaborado por Pierre Bourdieu (2000), López *et al* (2014) apresentaram um artigo que investigou a formação de hábitos dos trabalhadores no contexto da cultura organizacional. Em um artigo teórico, Espinoza (2014) procura evidenciar a importância da cultura organizacional no processo de inovação. E no último artigo encontrado, Pérez & Sarría (2014) realizou um estudo entre os participantes do Fórum *Gerendia* que na Espanha reúne profissionais especialistas em gestão de saúde com foco na melhoria da gestão de diabetes. O objetivo do estudo foi de buscar explicações para a dificuldade em tratar pacientes crônicos no contexto da cultura da organização. Foi utilizado o modelo de Cameron e Quinn (2006) para identificar a cultura dominante. O resultado indica uma cultura predominante inovativa contrária a cultura hierárquica que segundo o autor seria a preferida.

Entre os quinze artigos encontrados no SPELL, quatro estão também no portal CAPES que são o de Barreto *et al* (2013), Bianchi *et al* (2013), Souza *et al* (2014) e Freitas *et al* (2014). Mazzei (2013) publicou o seu artigo com o objetivo de descrever os aspectos da Cultura Organizacional em uma Federação de Judô; para tanto usou a pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Os resultados comprovaram que a Cultura Organizacional se apresentou como um elo entre os valores esportivos e as necessidades por ações administrativas. O artigo de Silveira *et al* (2013) promoveu uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar como a cultura organizacional pode ser fator influenciador no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma prestadora de

serviços em saúde complementar. Os autores chegaram a conclusão de que as questões culturais não são observadas durante o processo de construção do planejamento. Usando uma metodologia mais complexa, Morschel *et al* (2013) conseguiu comprovar através de uma triangulação entre dados qualitativos, quantitativos e a própria revisão da literatura para investigar que os processos de inovação em uma empresa localizada no Paraná são influenciados pela cultura organizacional da empresa. Silveira *et al* (2013) realizaram uma pesquisa quantitativa com o intuito de verificar se existe a influência da cultura da organização nas características dos grupos sociais, chegando à conclusão de que os elementos centrais da Cultura Organizacional influenciam as características dos grupos sociais. Em um artigo teórico Faria & Fonseca (2014) desenvolveram um instrumento que possibilita capturar os traços da cultura da organização que possam promover a cultura de inovação. Este instrumento pode ser aplicado em estudos quantitativos sobre o tema e diagnósticos organizacionais. O artigo de Henriques & Garcia (2014) promoveu um estudo de caso em um *buffet* localizado em Belo Horizonte com o objetivo de identificar os impactos da cultura brasileira na cultura da organização. Como resultado, conseguiu comprovar que a empresa possui alta distância do poder (Hofstede, 1991) com a dificuldade em delegar tarefas e dar autonomia aos subordinados. O artigo de Maia *et al* (2014) busca identificar, através de uma extensa revisão da literatura, os fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. Santos *et al* (2014) realizaram uma pesquisa que teve como objetivo descrever as relações entre variáveis da estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas. Os resultados obtidos sugerem que iniciativas em *Business Process Orientation* podem afetar os resultados do desempenho organizacional. O artigo apresentado por Braga *et al* (2014) mostrou um estudo quantitativo realizado em 50 empresas instaladas no distrito industrial de Maracanaú/CE, tendo a participação de 3271 operários. Este estudo teve o objetivo de identificar o perfil da cultura organizacional presente neste polo industrial

utilizando o modelo de Cameron & Quinn (2006). Heinzmann & Machado (2014) buscaram identificar os valores e as dimensões culturais de quatro empresas do setor Metal-Mecânico-Elétrico brasileiro em diferentes estágios de internacionalização de acordo com o modelo de *Uppsala*. E o último artigo publicado por Santos *et al* (2014) trata da investigação sobre o avanço do gerencialismo norte-americano na Marinha do Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa de campo com entrevistas em profundidade. Os resultados mostram que modelo norte-americano mostra-se pouco adequado à organização militar, e sugere a recuperação de noções alternativas de racionalidade que respeite o conhecimento local.

Nas revistas *Academy of Management* (AMJ e AMR), Astakhova (2013) publicou um artigo na qual correlaciona o vício no trabalho à Cultura Nacional e Organizacional. O volume de artigos publicados nos anos de 2013 e 2014 nos periódicos acima citados evidencia que o tema continua a ser importante, porém com interesse menor do que aquele verificado nos anos 1980.

Ao buscar uma definição de Cultura Organizacional, é perceptível uma convergência como sendo o conjunto de valores, normas, crenças e costumes (Allaire e Firsirotu, 1984; Peters & Water-Man, 1982) que influenciam a maneira de pensar, agir e sentir dos membros da organização (Hofstede, 1991; Schein 2009). Entretanto, o impacto da Cultura Organizacional vai muito além deste conceito, afetando os processos organizacionais, resultados e a eficácia operacional (Carmeli & Tisher, 2004; O'Reilly, 1991; Powell & Dent-Micallef, 1997; Powell, Francesco & Lings, 2009).

Gordon (1985) e Denison (1984) concebem a Cultura Organizacional como uma variável capaz de gerar impacto no desempenho da organização. Ela contém elementos estratégicos (Gordon, 1985) capazes de introjetar uma imagem positiva, controlar e padronizar a maneira de pensar e viver a organização (Alvelsson, 1987; Freitas, 1991).

A partir da necessidade de compreender como se forma a cultura organizacional, Hofstede (1991) aponta que *“culturas organizacionais refletem a nacionalidade, características demográficas dos empregados e gerentes, o tipo de indústria e mercado”*. Ela resulta, pois, da mistura entre os seguintes fatores: cultura nacional ou regional, liderança e setor que a organização opera (Tanure, 2003).

Contrariando esta perspectiva, Pugh, (2002) defende que a Cultura Organizacional prevalece sobre a cultura da região ou nação sem ser afetada por elas. Para este autor, a Cultura Organizacional é que interfere na cultura local afetando as práticas sociais, e alterando a economia com a aceitação de leis internacionais que regulam atividades comerciais e a importação de técnicas de gerenciamento globais.

Neste sentido, a literatura divide as teorias em “Divergentes” e “Convergentes”. As “Convergentes” são aquelas que acreditam na Cultura Organizacional como imutável perante a cultura local enquanto as “Divergentes” aceitam a influência da cultura local (Child, 2002).

Outro aspecto do constructo considera a cultura na organização como algo heterogêneo, uma vez que a cultura de diferentes setores e diferentes hierarquias dentro de uma mesma empresa apresenta variações (Goffee & Jones, 1996). O fenômeno conhecido como subcultura (Morgan, 1996; Goffee & Jones, 1996) pode exercer influência decisiva na habilidade total da empresa em lidar com os desafios (Morgan, 1996). Pois a mesma é percebida quando na organização, grupos diversos têm aspirações distintas daquilo que a organização deveria ser (Morgan, 1996).

A perspectiva na qual a cultura é estudada também apresenta uma importante divisão, que se traduz entre fenomenológica e funcionalista. A fenomenológica é defendida por autores como Pugh (2002), Morgan (1996) e Smircich (1983). Quanto ao modelo funcionalista citamos Schein (1996), Goffee & Jones (1996), e Deal & Kennedy (1982) como representantes.

A fenomenológica prega que a cultura é um sistema de ideais e é observada na mente das pessoas e no produto da mente, expresso através de significados e símbolos compartilhados como o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. O produto da mente é compreendido com um processo que produz e forma significados que dão sentido à existência da organização (Smircich, 1983).

Por outro lado, a perspectiva funcionalista prega que a cultura é parte do sistema social manifestado no comportamento e no produto do comportamento das pessoas (Allaire e Firsirotu, 1984). A cultura é vista como uma variável que pode ser instrumentalizada, medida e modificada (Denison, 1984; Hofstede, 1983; Payne, 2001). Cameron & Quinn (2006) alegam que as organizações podem diagnosticar e modificar a cultura para atender demandas contingenciais garantindo assim sua sobrevivência.

A metodologia usada nas pesquisas dedicadas ao tema cultura organizacional tem suas raízes na escolha da perspectiva adotada pelo estudioso. A funcionalista, por conferir a instrumentalidade ao construto, facilita o uso do método quantitativo de pesquisa. Em contrapartida, na perspectiva fenomenológica, a pesquisa qualitativa ganha mais força.

O presente trabalho assume a perspectiva funcionalista como norteadora da pesquisa e o uso do método quantitativo como instrumento metodológico. Esta escolha determina o entendimento da cultura como uma variável que, uma vez medida, pode ser modificada.

Nesta perspectiva, o construto Cultura Organizacional acabou se transformando em ferramenta de gestão chegando ao ponto de Hofstede (1991) afirmar que a “*cultura organizacional adquiriu um status similar a estratégia, estrutura e controle*”. A compreensão da cultura da organização pode auxiliar e ser decisiva quando se pretende imprimir mudanças (Tanure, 2003; Schein, 2009; Cameron & Quinn, 2006), incrementar melhorias, estabelecer estratégias e criar vantagem competitiva (Mintzberb *et al* 2000).

Contudo, compreender a cultura organizacional não é tarefa simples, uma vez que a cultura envolve aspectos subjetivos da vida humana e cria significado e previsibilidade ao dia-a-dia (Schein, 2009). E ainda conforme Schein (2009), não levar a cultura a sério e acreditar que se pode mudá-la facilmente é um erro. Por outro lado, Goffee & Jones (1998) argumentam que o diagnóstico de cultura não pode ser feito de maneira superficial, pois a simplificação pode gerar problemas desastrosos para a gestão.

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços para desenvolvimento de produtos no setor automobilístico. Esta organização será chamada neste estudo de empresa Alfa.

A empresa Alfa fica localizada em três cidades diferentes. A matriz fica no estado de São Paulo. E a filial fica em Minas Gerais na região Metropolitana de Belo Horizonte. Ligada à filial, uma quantidade significativa de funcionários trabalha internamente nas dependências de um cliente da região, em outra cidade.

Cada uma das unidades se diferencia entre as demais por tipo de atividade, liderança e cliente. Este fato leva a empresa a enfrentar desafios relacionados a contratação de pessoal, treinamento, implementação de sistemas de qualidade como ISO 9000, estratégia de vendas e a comunicação entre as unidades. A existência de três unidades distintas pode levar à existência de subculturas. Portanto, a pergunta de pesquisa que motivou o trabalho foi: Como é a cultura da organização Alfa? O problema de pesquisa levou ao objetivo geral da pesquisa é mapear a cultura da organização Alfa, a partir da percepção dos funcionários. Para tanto, será usada a tipologia de Goffee & Jones (1998). Os objetivos específicos ajudaram a verificar a existência de subculturas na organização Alfa:

1. Identificar as semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir da localização geográfica;

2. Identificar as semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir do setor onde o funcionário trabalha.

3. Identificar as semelhanças e diferenças da cultura organizacional em relação ao tempo de casa.

As características da empresa Alfa relacionadas a distribuição geográfica, liderança e tempo de casa pode ter no resultado deste trabalho, informações que a beneficie na adoção de políticas relacionadas a gestão da cultura e a adoção de ferramentas gerenciais. Segundo Caldas e Wood (2000), as características culturais da organização devem ser levadas em consideração, pois podem condicionar o sucesso ou fracasso na implementação de tecnologias de gestão.

2 - Referencial Teórico

2.1 – Aspectos gerais do conceito de Cultura

Para Geertz (1989), o conceito de cultura surgiu amarrado à Antropologia e com a evolução dos estudos antropológicos, diferentes perspectivas foram surgindo. Keesing (1974), Smircich (1983) e Allaire e Firsirotu (1984) se aventuraram em compreender as diferentes escolas que emergiram na área da cultura.

Allaire e Firsirotu (1984) dividiram as perspectivas culturais em dois blocos distintos (Figura 1). O primeiro seria a cultura como um Sistema de Ideias. E o segundo, o que interessa a este trabalho e será explorado neste capítulo, entende a cultura como um Sistema Sociocultural, no qual a cultura é um componente do sistema social, manifestado no comportamento e nos produtos do comportamento. Desta perspectiva, participam quatro escolas, duas chamadas de Diacrônicas e as outras de Sincrônicas.

As escolas Diacrônicas estão envolvidas na dimensão do tempo e no processo de desenvolvimento cultural. A teoria Adaptativa de Keesing (1974) está localizada nesta dimensão e é classificada como “*Ecological-adaptationist*” tendo como irmã a escola “*Historical-diffusionist*”. A dimensão Sincrônica, na qual as duas escolas *Funcionalist* e *Funcionalist-structuralist* estão contidas, foca os estudos em um particular ponto do tempo e espaço, que vai ao encontro dos objetivos deste trabalho.

Segundo Malinowski (1944), a análise científica da cultura procura definir a relação entre uma realização cultural e uma necessidade humana, que pode ser denominada funcional. Neste contexto, o funcionalismo é compreendido como a satisfação de uma necessidade por uma atividade na qual os seres humanos cooperam, usando artefatos e consumindo bens. A cultura é um instrumento que existe para atender as necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos.

Este autor compreende a cultura como um conjunto integral de instituições em parte autônomas, em parte coordenadas. Ela se integra à base de uma série de princípios, tais como: a comunidade de sangue, por meio da procriação; a contigüidade espacial, relacionada à cooperação; a especialização de atividades; e, por fim, mas não menos importante, o uso do poder na organização política. Cada cultura deve sua integridade e sua autossuficiência ao fato de que satisfaz toda a gama de necessidades básicas, instrumentais e integrativas.

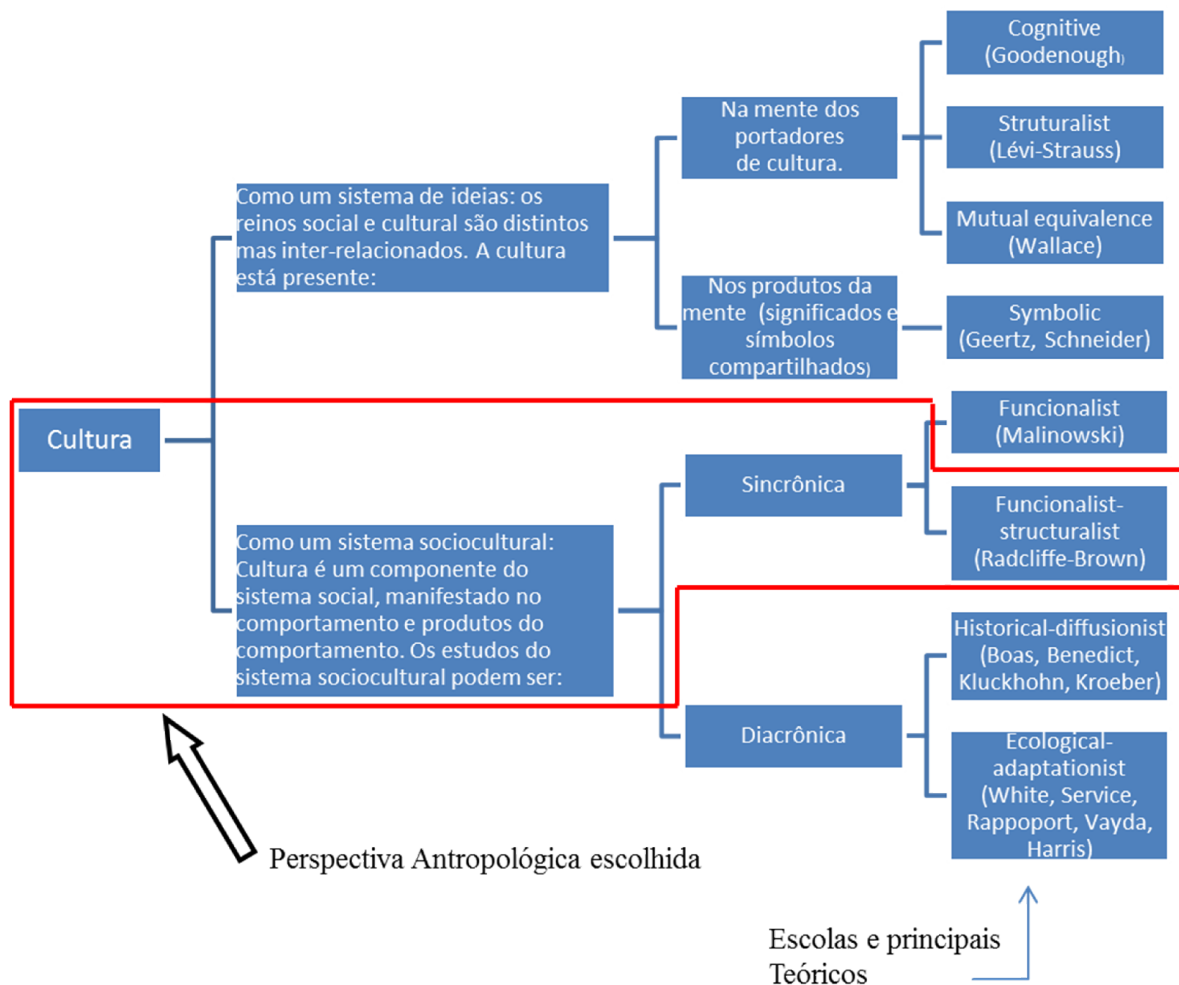


Figura 1 - Tipologia dos conceitos de cultura.
Fonte: Allaire e Firsirotu, 1984

De maneira parecida Radcliffe-Brown (1952), principal representante da escola “*Functionalist-structural*”, explica que as pessoas adquirem a cultura por um processo que acontece através do contato com outras pessoas ou a partir de livros, trabalhos de arte, conhecimentos, habilidades, ideias, crenças, gostos e sentimentos. O autor ainda argumenta que a cultura é um componente do sistema social, um mecanismo de adaptação que mantém a sociedade em equilíbrio com o ambiente, ficando evidente o caráter contingencial apontado por Smircich (1983). O autor detalha as escolhas (Figura 1) do trabalho no âmbito da antropologia cultural, ficando a lacuna dos estudos organizacionais aberta. Quando surgiram os estudos a respeito de Cultura Organizacional, foi principalmente na fonte da Antropologia que os administradores beberam, absorvendo seus conceitos adaptando-os aos sistemas

organizacionais (Smircich, 1983; Allaire e Firsirotu, 1984). O próximo item se propõe a mostrar como os estudos da Cultura Organizacional absorveram os princípios funcionalistas da escola “*Functionalist-structural*”, de Radcliffe-Brown.

2.2 – O uso dos conceitos da Antropologia Cultural na Cultura

Organizacional

O trabalho de Smircich (1983) mostra como os conceitos desenvolvidos na Antropologia Cultural foram empregados nos estudos da Cultura Organizacional. Retomando a visão da cultura como um sistema Sociocultural, este ganhou o enfoque de cultura como Variável Independente dentro da Organização (Smircich, 1983). E a escola “*Functionalist-structural*” cedeu seus princípios a “*Corporate Culture*” (Figura 2).

As organizações são sistemas que possuem como variáveis metas, sistema administrativo, sistema produtivo, tecnologia e estrutura, e sistema sócio-cultural (Morgan, 1996; Jacques, 1952; Harrison, 1972). O sistema sócio-cultural produz bens, serviços, e diferentes artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias (Smircich, 1983; Morgan, 1996).

A Cultura Organizacional compreendida como uma variável abre a possibilidade para adaptações e mudanças, facilitando o realinhamento do sistema organizacional a uma configuração mais viável e satisfatória. Smircich (1983) argumenta que a empresa na qual a cultura dá suporte à estratégia, existe aí uma propensão de maior sucesso. Pois esta variável simbólica pode ser usada para mobilizar e canalizar energias dos membros da organização.

O conceito de “*Corporate Culture*” prega que as organizações são vistas como sistemas adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente (Smircich, 1983). E a cultura da organização é o resultado de posições funcionais declaradas de valores e mitos que legitimam a sociedade (Allaire e Firsirotu, 1984).

Após detalhar sinteticamente a transição da Antropologia Cultural para os Estudos Organizacionais, se faz necessário aprofundar na questão das definições sobre a Cultura Organizacional. Fica claro que o conceito de “Corporate Culture” cunhado por Smircich (1983) se apoia no funcionalismo de Radcliffe-Brown, mas isso não é tudo. Vem então a dúvida: Quem são os autores Organizacionais que adotaram este mesmo caminho? Allaire e Firsirotu (1984), Smircich (1983) e Muzzio (2010) socorrem este trabalho nos levando a autores como Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy e Edgar Schein. Portanto chega-se agora ao aprofundamento dos conceitos e características presentes na Cultura Organizacional, tema do próximo item.

2.3 - A Cultura Organizacional

A compreensão do construto Cultura Organizacional passa pelo entendimento de como a cultura é formada (Schein, 2009), o tempo para se estabelecer (Hofstede, 1991), as diversas influências (Schein, 2009; Hofstede, 1991; Morgan, 1996), e por fim os vários conceitos (Deal e Kennedy, 1982; Davis, 1984; Aktouf, 2001; Fleury e Fischer, 1996; Hofstede, 1991; Schein, 1985).

A formação da Cultura Organizacional segundo Schein (2009) percorre dois caminhos. Enquanto em um prevalece um grupo desestruturado que com o tempo estabelece padrões de comportamento, no outro um indivíduo cria um grupo formal ou se torna líder do mesmo. Pode ser este um líder religioso, político, professor ou até mesmo um gerente que assume um novo departamento (Schein, 2009). Em ambos os casos, o líder trará consigo certas visões, metas, crenças, valores e suposições que influenciarão o grupo na determinação de padrões de comportamento.

Schein (2009) chama a atenção para o fato de que nesta etapa da formação do grupo, a cultura não é produzida a não ser que a direção traçada pelo líder resulte em “sucesso”. O

“sucesso” confirmará e reforçará os padrões estabelecidos pela liderança. E então a cultura começa a se formar.

A Cultura Organizacional tem um ciclo de vida (Schein 2009), com três fases distintas. A fase de crescimento divide-se em duas etapas iniciando pelo nascimento, e depois a sucessão, quando os conflitos entre conservadores e progressistas emergem. Os sucessores serão julgados em relação à capacidade de mudar alguns elementos da cultura presente. A fase intermediária é o momento do crescimento da empresa, desenvolvimento de novos produtos, expansão geográfica entre outros eventos. Aparecem as subculturas, crises de identidade, perda de objetivos, valores e pressupostos, podendo ocorrer uma mudança cultural. Na fase de Maturidade, a Cultura Organizacional se estabiliza juntamente com o mercado e a cultura se torna restritiva a inovações e passa a ser valorizada como fonte de autoestima e defesa.

A maturação da Cultura Organizacional leva pelo menos cinco anos (Hofstede, 1991). Neste processo, estão envolvidos vários atores, entre eles a nacionalidade, características demográficas dos empregados e gerentes, tipo de indústria e mercado (Hofstede, 1991).

Para ilustrar a influência da cultura da nação sobre a Cultura Organizacional, Sayle *apud* Morgan (1996) afirma que as organizações japonesas combinam valores culturais dos campos de arroz com o espírito servil do samurai. O trabalho nos campos de arroz exige a coletividade, prezando respeito e dependência entre os membros. A conformidade e tradição são encorajadas em relação ao oportunismo e individualidade. Nesse modelo, conclui-se que a Cultura Organizacional japonesa é baseada em três pilares que são culturas do campo de arroz; espírito servil do samurai; e uma surpreendente capacidade de emprestar e adaptar ideias de outros lugares (Sayle *apud* Morgan, 1996).

Hofstede (1983) trabalha a questão da influência da cultura nacional na organização. Ele promoveu uma grande pesquisa dentro da IBM em 50 países diferentes buscando desenvolver uma terminologia para descrever cultura nacional comum, aceitável e empírica. Deste ponto

de vista, definiu cultura nacional como sendo um padrão médio de crenças e valores, em torno dos quais indivíduos de uma nação podem variar.

A pesquisa levou Hofstede (1983) a determinar quatro dimensões da cultura nacional que podem ser medidas e comparadas através de uma escala de zero a cem:

- Individualismo X Coletivismo: que define a intensidade dos laços entre os indivíduos. Dependendo da intensidade desses laços gera uma percepção individualista ou coletivista.
- Distância do Poder: a forma como a sociedade lida com o fato de as pessoas serem diferentes na hierarquia. Em consequência, esta dimensão representa o grau de centralização e de autoritarismo da liderança.
- Controle da Incerteza: discorre sobre como a sociedade lida com a incerteza gerada pelo futuro. São três as formas de se adquirir segurança: tecnologia, leis e religião.
- Masculinidade X Feminilidade: analisa o grau e aceitação da divisão de papéis entre os sexos na sociedade.

Em relação à liderança, Schein (2009) atribui ao líder um papel fundamental, o de criar e gerenciar a cultura. Indo mais além, cabe ao líder entender e trabalhar com a cultura, e ainda restando o ato final de destruição da mesma quando a interpreta como disfuncional. Com o intuito de distingui-lo do gestor, Schein (2009) afirma que contrariando o papel do líder, o gestor não possui habilidade de criar ou modificar a cultura.

O conceito de Cultura Organizacional é observado de diversos ângulos que dependem da abordagem adotada pelo autor. Mas quando colocamos a lente funcionalista da escola “*Corporate Culture*”, percebe-se forte convergência entre os conceitos usados.

Segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura organizacional é compreendida como um sistema de regras informais que orientam o comportamento das pessoas, regras estas que são sustentadas por valores, heróis, ritos e rituais de comunicação. Pouco tempo depois, Davis

(1984) também tentando definir Cultura Organizacional, fala sobre um padrão de crenças e valores comuns que dão aos membros da instituição um significado e proporcionam-lhes regras para o comportamento na organização. De acordo com Fleury e Fischer (1996) a Cultura Organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização. Estes três estudiosos do tema convergem no posicionamento em relação ao conceito de Cultura Organizacional; Eles mostram que a Cultura Organizacional é baseada em um sistema de significados compartilhados por um grupo, possui um caráter subjetivo, é pautado em valores e difere de uma organização para outra.

O conceito elaborado por Schein (2009) acrescenta o caráter contingencial e o aprendido. Este autor define a cultura como um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Talvez pelo fato deste conceito englobar definições propostas por outros autores e ainda acrescentar algumas características, muitos estudiosos e pesquisadores o citam como um dos mais completos (Shinyashiki, 1985; Barreto, 2013; Nepomuceno 2013; Freitas, 1989), e é o que será adotado neste trabalho.

Schein (2009) procura dar mais robustez em sua definição de Cultura Organizacional caracterizando-a em diferentes níveis de profundidade: premissas básicas, normas e valores e artefatos e produtos (Figura 3). É como na metáfora da cebola proposta por Hofstede (1991), na qual cada camada da cebola seria um nível diferente de profundidade. Os níveis mais superficiais podem ser observados com mais facilidade.

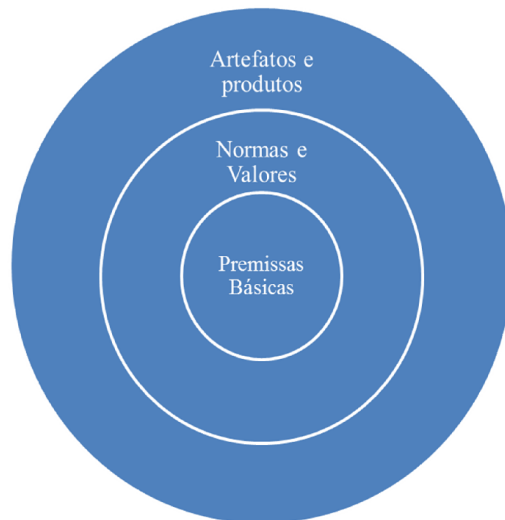


Figura 2 - Níveis de manifestação da Cultura Organizacional.
Fonte: Schein, 2009

Do primeiro nível fazem parte os “Artefatos e Produtos” que são entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis, *lay-out*, arquitetura, vestuário, tecnologias adotadas, entre outros. Os artefatos indicam como o grupo constrói seu ambiente, mas não explica por que os indivíduos se comportam desta maneira.

No nível subsequente aparecem as “Normas e Valores” que são comportamentos e situações valorizados pela organização. Sua identificação nasce de uma observação mais elaborada, ou seja, entrevistando os membros-chave da organização ou com análise de conteúdo de documentos formais da organização.

E por último, o nível das “Premissas Básicas” que refere a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes. É o nível mais profundo e está mais latente na organização.

Com o exposto, conseguimos entender com mais profundidade as nuances do tema Cultura Organizacional. Mas para responder os objetivos do trabalho, é necessária a compreensão do tema subcultura que será visto em seguida.

2.4 – Subculturas

Existem aspectos na própria organização que estimulam a criação de subculturas como, por exemplo, a liderança, o tipo do negócio e a profissão dos indivíduos (Goffee & Jones, 1998). As subculturas podem estar em conflito gerando uma organização menos efetiva (Schein, 2009).

Deal & Kennedy (1982) argumentam que uma organização possuidora de uma cultura homogênea, também chamada de “cultura forte” impõe à organização um padrão de comportamento com regras e valores. Esta característica torna a empresa mais previsível o que facilita a tomada de decisão. Por outro lado, Hofstede (1994) explica que uma cultura forte pode ser mais resistente a mudanças, pelo fato dos padrões de comportamento já estarem mais internalizados na companhia.

Segundo Schein (2009) existem três culturas de gestão que ajudam a entender melhor como os profissionais podem induzir a formação de subculturas. São elas: a “cultura dos operadores” definida como um grupo que tem bons conhecimentos da teoria da aprendizagem de como fazer operações mais eficientes, eficazes e inovadoras; a “cultura dos engenheiros” focada nas melhorias tecnológicas pensando em soluções que possam excluir o ser humano. Esta cultura busca as regras, a estabilidade e previsibilidade dos processos. Por fim a “cultura dos executivos” que apega-se a regras, procedimentos e sistemas de controle. Nesta estão decisões que são pautadas pela condição financeira da empresa (Schein, 2009).

Por outro lado, também existe a teoria de Kilmann *et al* (1984) que aceita a existência de uma só cultura na organização. Tal teoria considera os pressupostos X e Y de MacGregor (1975) para formação da Cultura Organizacional. No pressuposto X, o gestor tende a aceitar uma só cultura de cima para baixo e no pressuposto Y, várias culturas.

Na organização Alfa, consideramos a possibilidade da existência de subculturas a partir das características presentes na mesma. A empresa mantém uma unidade em São Paulo

indicando assim um profissional oriundo de uma realidade cultural diferente da mineira, o que pode afetar a cultura da organização (Hofstede, 1983). E, ainda, os diferentes tipos de atividade profissional e lideranças que podem ser verificadas em cada uma das unidades da empresa são razões para a hipótese de subculturas na organização.

O próximo item deste estudo se ocupará de compreender qual o melhor ângulo para estudar e mapear a organização. A literatura nos aponta uma boa quantidade de tipologias que podem ser usadas para esse fim. Nosso propósito é guiar o estudo para a escolha da tipologia que melhor atenderá as demandas deste trabalho.

2.5 – Tipologias de análise da Cultura Organizacional

As tipologias têm o papel de categorizar a Cultura Organizacional (Schein, 2009) e funcionam como um prisma, que permite enxergar o mesmo fenômeno de ângulos diferentes (Freitas, 1991). A escolha da tipologia a ser usada deve atender os anseios da proposta do estudo bem como da organização.

Alguns autores desenvolveram diferentes tipologias para diagnosticar a cultura da organização. Cada tipologia seguiu o ideal proposto pela teoria de cada autor. Entre essas teorias destacamos a distribuição de poder (Handy, 1987); risco de investimento e velocidade do *feedback* do mercado (Deal e Kennedy, 1982); valores competitivos (Cameron e Quinn, 2006); e cultura de comunidade (Goffee & Jones, 1998).

O trabalho de Handy (1987) considera que os canais de distribuição de poder refletem determinadas estruturas e sistemas. O modelo consiste em quatro quadrantes que se orientam em dois eixos: igualdade / hierarquia, no eixo Y; orientações em relação às pessoas / tarefas, no eixo X.



Figura 3 - Tipologia cultural de Handy.
Fonte: Handy, 1987

O primeiro quadrante (X-, Y-) é representado pela cultura do poder. Essa cultura é simbolizada pela figura da teia-de-aranha, na qual todas as linhas se irradiam do centro, e quanto mais próximo do centro (ou do líder), maior o poder e a influência. O líder representa a tradição patriarcal, o poder irracional, mas benevolente, a impulsividade e o carisma. Essas culturas são clubes de pessoas com ideias semelhantes trabalhando por iniciativa empática, com contato pessoal em vez de uma ligação formal. As relações têm por base a confiança, valorizam o indivíduo, dão-lhe liberdade de ação e recompensam seus esforços.

A cultura de papéis, no quadrante (X+, Y-), baseia sua abordagem em torno da definição dos papéis ou da tarefa a ser feita, tudo deve ser analisado de forma lógica. As funções são integradas por um conjunto de regras e procedimentos. A figura que a representa é a de um templo grego, os pilares significam papéis e divisões e são unidos administrativamente no topo, onde os cabeças das funções se juntam e formam o corpo

diretor. Estabilidade e previsibilidade são assumidas e encorajadas. Na cultura de papéis, os indivíduos são parte de uma máquina.

No terceiro quadrante (X+, Y+) aparece a cultura de rede. A preocupação básica nessa cultura é a solução contínua e bem-sucedida de problemas. Sua figura é uma rede, porque recolhe recursos de várias partes do sistema, a fim de concentrá-los em um problema. O poder está nos interstícios da rede, e não no topo; a organização é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, independentes, mas com responsabilidade específica dentro da estratégia global. A cultura reconhece a perícia como base para o poder e a influência e todos devem saber qual é o seu trabalho dentro do propósito comum.

Por último, há a cultura existencial (X-, Y+). O pensamento existencial implica uma cultura em que a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. Os profissionais, grupo de especialistas, estão reunidos em uma cultura comum, que existe em função dos seus participantes. Nessa cultura não se conhece um “patrão”, mas aceitam-se coordenações segundo suas conveniências. A figura que a representa é um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em um círculo sem, no entanto, serem mutuamente interdependentes. Os profissionais preservam sua própria identidade e liberdade, mas podem ser parte de uma organização com colegas. O apoio, a flexibilidade adicional e o poder de barganha são trazidos pela organização.

Em outra faceta do mesmo prisma, Deal e Kennedy (1982) procuram estabelecer critérios para avaliar o grau de risco associado à atividade da organização e à velocidade de *feedback* no setor que a empresa atua. O primeiro tipo é chamado de “cultura macho” (Figura 5), e apresenta um ambiente no qual as pessoas de sucesso são individualistas capazes de tomar decisões rápidas e aceitam o risco do tudo ou nada. O *feedback* sobre suas ações são recebidos rapidamente. Por outro lado, esta cultura é orientada para o curto prazo e não favorece a cooperação entre os funcionários e nem o trabalho em equipe. Este tipo de cultura

é mais encontrado em departamento de polícia, cirurgiões, consultoria, propaganda, entre outros. Outro tipo é a “cultura trabalho duro/diverte muito”, neste cenário deixar de fazer uma venda não representa o fracasso da empresa, porque o sucesso vem com a persistência dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados. Os riscos são baixos e o *feedback* acontece rapidamente. Entre os pontos fracos estão a falta de perspectiva de longo prazo, foco no volume em detrimento a qualidade e maior comprometimento com as tarefas do que com a empresa. Os tipos de empresa que assumem esta postura são redes de *fast-food*, concessionária de automóveis, e empresas voltadas para venda. Depois temos o tipo “cultura apostar em sua companhia” (Figura 5), aqui o retorno vem do longo prazo com medidas bem planejadas e grande volume em pesquisas. A autoridade e a competência técnica são respeitadas pelos membros da organização que compartilham o conhecimento. Por serem orientadas para o longo prazo essas organização poderão não responder rapidamente as flutuações de mercado de curto prazo. Cultura encontrada em empresas petrolíferas, farmacêutica e bens de capital. E por último a “cultura processo” (Figura 5) que em função da carência de *feedback* faz com que os processos de como fazer as coisas tenham mais importância do que o que fazer. A expectativa sobre as pessoas é que estas tentem proteger a integridade do sistema mais do que a sua própria. Os funcionários são pontuais, detalhistas e bem organizados, pois a perfeição técnica é um valor importante neste ambiente. Como desvantagem este tipo de cultura apresenta a tomada de decisão e ação morosas. Normalmente é encontrada em bancos, seguradores, órgãos governamentais, seguradoras e empresas sujeitas a grande regulação legal.

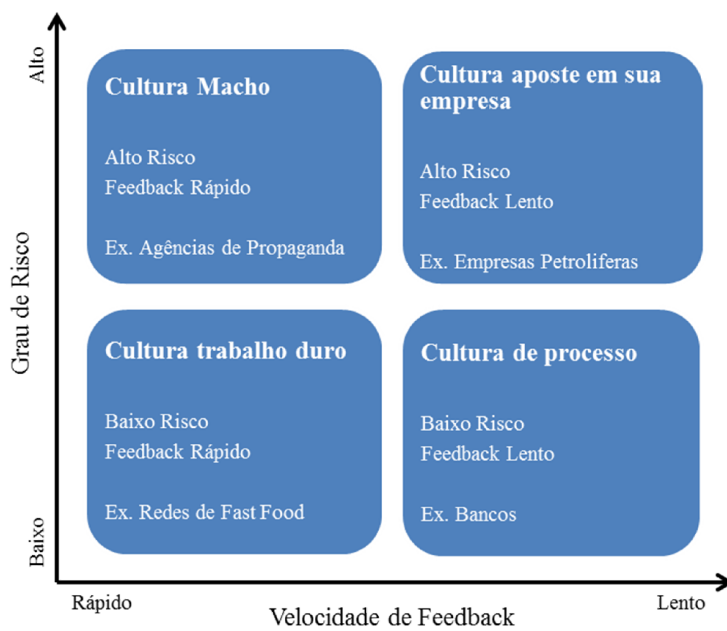


Figura 4 - Tipologia cultural Deal & Kennedy
Fonte: Deal & Kennedy, 1982

Já Cameron e Quinn (2006) propõem uma tipologia (Figura 6) para explicar as diferenças nos valores que determinavam os modelos de eficácia da organização. A “cultura clã” é chamada assim pela semelhança com uma organização do tipo familiar. Como característica esta cultura apresenta a facilidade em trabalhar em equipe, programas de envolvimento dos trabalhadores, valores e objetivos comuns, coesão, desenvolvimento das pessoas e participação nas tomadas de decisão. A “cultura inovativa” é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Esta surgiu com a transição da era industrial para a era da informação. São organizações prontas a desenvolver novos produtos e serviços e o principal desafio da gestão é incentivar o empreendedorismo, a criatividade e trabalhar na vanguarda. A “cultura de mercado” acontece em um tipo de organização que funciona como um mercado em si. É voltado para o ambiente externo e o controle interno acompanha os mecanismos econômicos de mercado, principalmente monetário. O foco principal é a realização de transações (intercâmbios, vendas, contratos) com outros grupos. E os objetivos são a rentabilidade, resultados financeiros, força em nichos de mercado, metas de superação e

uma base de clientes segura. Por último a “cultura hierárquica” é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os atributos de uma empresa burocrática são as regras, especialização, meritocracia, hierarquia, impessoalidade e prestação de contas. Estas características garantem eficiência, previsibilidade e confiabilidade.

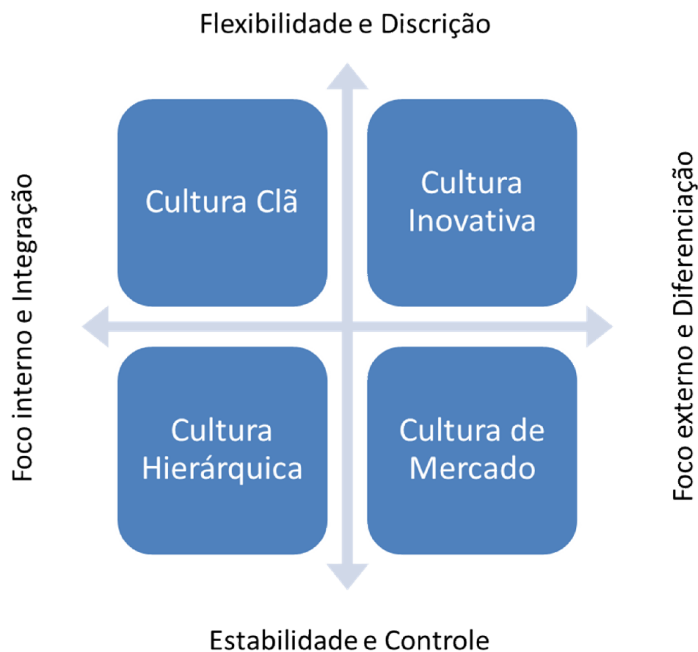


Figura 5 - Tipologia cultural Cameron & Quinn
Fonte: Cameron & Quinn, 2006

Entre as tipologias estudadas, a descrita por Goffee & Jones (1998) foi escolhida como base do instrumento da pesquisa, pois apresenta um modelo mais completo que possibilita a análise qualitativa e quantitativa da cultura observada.

Para Goffee & Jones (1998) a cultura é uma comunidade, ou seja, define as formas como as pessoas se relacionam dentro da organização. Segundo os autores existem dois tipos de relações humanas: sociabilidade e racionalidade. A primeira representa a amizade entre membros de uma comunidade e a racionalidade é a habilidade coletiva de se perseguirem objetivos comuns de forma rápida e eficiente, independente de laços pessoais.

A dimensão Sociabilidade apresenta duas faces, uma positiva que confere vantagens a organização e outra negativa. Quando estas características são positivas, elas podem

acrescentar valor, conferindo à organização um ambiente de trabalho mais proveitoso, o que eleva o moral dos funcionários e promove um espírito de colaboração. E também ajuda a alavancar a criatividade, pois fomenta o trabalho em equipe e a troca de informações, criando assim um ambiente propício para o pensamento “fora da caixa”. Isso tudo acaba por gerar um comprometimento dos funcionários além das funções requeridas para o cargo (Goffee & Jones, 1998).

A face negativa da Sociabilidade traz desvantagens para a organização. Este lado é notado quando se percebe que a tolerância ao baixo desempenho é permitida pela relação de amizade. Outra característica que pode identificar este lado escuro é o alto índice de consenso, demonstrando a falta de críticas a respeito do trabalho do outro e ainda criação de redes informais de relacionamento (Goffee & Jones, 1998).

Para aumentar a Sociabilidade, é imprescindível promover a troca de ideias e emoções, por meio da contratação de pessoas compatíveis com o ambiente, do aumento da interação social entre os funcionários com encontros casuais dentro e fora do escritório, da redução de formalidades entre funcionários e da promoção da cordialidade entre as pessoas (Goffee & Jones, 1998).

A respeito das características da dimensão Racionalidade, ela também apresenta vantagens e desvantagens. A vantagem que pode ser observada é um bom alinhamento com a estratégia, o que permite foco estratégico. Outro aspecto positivo é a capacidade de gerar respostas rápidas diante de ameaças competitivas. E diferente do lado escuro da Sociabilidade, esta dimensão não tolera maus resultados. Por outro lado, a desvantagem da racionalidade se apresenta quando a estratégia traçada não está correta e pode significar o suicídio da empresa. Para o bom funcionamento, é necessário que a vantagem para o indivíduo esteja bem clara e os papéis e responsabilidades da empresa e do indivíduo devem estar bem definidos (Goffee & Jones, 1998).

Para aumentar a Racionalidade sugere-se desenvolver o senso de competição, criar senso de urgência, estimular a vontade de vencer e encorajar o comitê a compartilhar objetivos (Goffee & Jones, 1998).

A interação destas duas dimensões que são a Racionalidade e a Sociabilidade resulta em quatro tipos distintos de comunidade: rede, mercenária, fragmentada e comum. Acrescentando a orientação de cada uma das dimensões, cada comunidade terá uma face funcional positiva ou uma face disfuncional negativa o que gera oito possibilidades culturais (Figura 7).

Organização com cultura de Rede: Caracteriza-se dentro dos escritórios não somente pela falta de hierarquia, mas também pelas maneiras de se controlar a estrutura hierárquica. Por não haver um objetivo organizacional comum, é usual a contestação de medidas, procedimentos, regras e sistemas. De forma geral, as organizações de rede são formadas depois de algum tempo, pois por definição a sociabilidade necessita de tempo para ser construída. Para os autores, as organizações de rede tendem a ter mais sucesso em ambientes nos quais os objetivos organizacionais são de longo prazo e quando o conhecimento das peculiaridades do mercado local forem fatores críticos de sucesso (Goffee & Jones, 1998).

Goffee & Jones (1998) chamam a atenção para os aspectos negativos e positivos que a cultura em Rede pode gerar. Os chamados aspectos positivos contribuirão para um funcionamento saudável da organização enquanto os negativos podem gerar deficiências organizacionais.

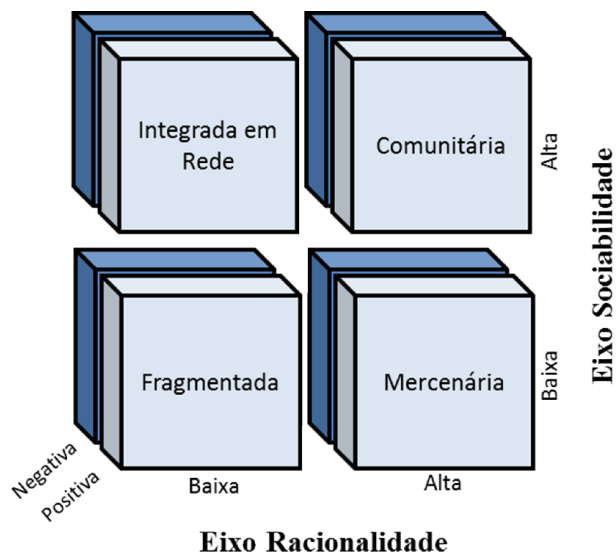


Figura 6 - Cubo do duplo "S" de Goffee & Jones
Fonte: Goffee & Jones, 1998

Os aspectos apontados como positivos estão apoiados em um relacionamento amistoso entre os membros. Pode-se perceber um alto nível de empatia, confiança, informalidade, flexibilidade, velocidade na comunicação, lealdade, bom ambiente e o compromisso entre os membros, o que fortalece a competitividade da organização. É um ambiente onde as amizades proliferam e a relação entre líder e subordinado é de um tratamento individualizado e com riqueza de afeto (Goffee & Jones, 1998).

Por outro lado, aspectos negativos podem se desenvolver neste ambiente como a excessiva tolerância ao fraco desempenho, politicagem, reuniões sem ação efetiva, falta de foco no resultado. Fofocas e e-mails com cópia para a chefia com objetivo de manipular a comunicação são exemplos de um ambiente prejudicial a este tipo de cultura. Portanto, é visível que a forma negativa cria um ambiente de pouca competitividade, podendo colocar a organização em risco (Goffee & Jones, 1998).

As regras de sobrevivência na cultura de rede são, na forma positiva: fazer amigos por toda a organização, ajudar os outros quando necessitam, as regras são feitas para serem interpretadas e sua carreira pertence a você. Na forma negativa, são: Não assumir

responsabilidades, verificar se você foi convidado para a reunião, encaminhar email para as pessoas certas e manter sua cabeça baixa (Goffee & Jones 1998).

Organização com cultura Mercenária: Caracteriza-se pela habilidade de responder de forma rápida e coesa a oportunidades e ameaças de mercado. Isto ocorre devido a pouca interação entre os funcionários, sendo a comunicação estritamente profissional. Porém em organizações mercenárias, os indivíduos tendem a ser pouco fiéis, se mantendo nas organizações até o momento em que deixa de ser interessante para eles. Outra desvantagem deste tipo de organização é a falta de sinergia entre as partes. Organizações mercenárias são mais eficazes em ambientes que apresentam mudanças rápidas, quando as organizações conseguem ganhos de escala ou vantagem competitiva por meio da criação de centro de excelência que impõe regras e procedimentos à companhia ou a divisões, quando os objetivos organizacionais são claros e mensuráveis e quando a natureza da competição é clara (Goffee & Jones, 1998).

A face positiva da cultura Mercenária se caracteriza por um ambiente onde não é somente o dinheiro que garante o bom funcionamento, mas também a paixão, a alta energia, grau de especialização, busca por melhoria contínua. A busca pelo resultado gera um ambiente menos político e calcado na meritocracia, onde o bom resultado do trabalho é o melhor caminho para o sucesso (Goffee & Jones, 1998).

Na face negativa, a competição interna gera um ambiente inseguro e impiedoso onde as pessoas são descartadas, até mesmo de forma desumana, por não atingirem a meta. A meritocracia sem bom senso leva a um comportamento de somente fazer aquilo que se pode medir. A amizade e alianças não são comuns, sendo o medo a cobiça a principal ferramenta da liderança (Goffee & Jones, 1998).

As regras de sobrevivência na cultura mercenária são, na forma positiva: comece o trabalho no domingo, faça as coisas acontecerem, destrua a concorrência e aceite mudanças

rapidamente. Na forma negativa, são: comece o trabalho no sábado, antecipe-se aos seus colegas, tenha sempre uma carta na manga e concentre-se em seu trabalho e esqueça os outros (Goffee & Jones 1998).

Organização com cultura Fragmentada: Caracteriza-se pelo baixo conhecimento da comunidade organizacional, ou seja, o indivíduo acredita que trabalha para si mesmo. Este tipo de organização pode ter sucesso em ambientes em que exista pequena interdependência entre os trabalhos (por exemplo, consultoria tributária), quando a inovação é produzida principalmente por indivíduos e não por grupos, quando os padrões são atingidos por controles de entrada, e não controles de processo, e quando existe pouca oportunidade de aprendizagem. A face positiva desta cultura combina os interesses de realização pessoal com os interesses da organização podendo gerar grande vantagem competitiva. A liberdade proporciona condições para o desenvolvimento da criatividade gerando um ambiente adequado a grandes ideias e trabalhos que demandam tempo (Goffee & Jones, 1998).

A face negativa mostra a dificuldade de se criar identificação com a organização, organizar reuniões e eventos coletivos e críticas ao trabalho alheio. É apontado por Goffee e Jones (1998) como uma das mais danosas entre todas podendo até mesmo destruir a organização.

As regras de sobrevivência na cultura fragmentada são, na forma positiva: torne-se valioso, esteja atento ao seu valor fora da empresa, honre os resultados e ideais e não os indivíduos, contrate pessoas brilhantes e apareça de vez em quando. Na forma negativa: use um colete a prova de balas, aprenda a gerir *prima donnas*, honre a ti mesmo e faça o que você deve e nada mais (Goffee & Jones 1998).

Organização com cultura Comunitária: Este tipo de organização é mais comumente observado em *start-up*. Também se pode identificar este tipo de organização em empresas maduras nas quais os empregados trabalham juntos há décadas. Em qualquer estágio, estas

organizações se caracterizam pelo forte sentimento de Cultura Organizacional. Mesmo sendo a organização ideal, é incomum achar empresas comerciais neste quadrante. Isto se dá principalmente pelo fato de ser difícil manter este status quando adquirido (Goffee & Jones, 1998).

A forma positiva gera um ambiente bastante harmônico tanto no plano individual quanto coletivo. O sucesso do outro é motivo de orgulho para a coletividade que mantém apoio irrestrito. Outra característica é em relação ao produto da organização que é visto pelos membros como o melhor (Goffee & Jones, 1998).

Já na forma negativa, o ambiente é exageradamente sociável, as pessoas se esquecem do mercado e focam no produto. Não dão valor as impressões do cliente, pois ele não sabe o que quer (Goffee & Jones, 1998).

As regras de sobrevivência na cultura comunitária são, na forma positiva: junte-se à família, ame o produto, viva o credo, siga o líder e lute boas lutas. Na forma negativa: deixe sua família, não se preocupe com a competição, eduque seus clientes, confie nos seus colegas para saber o que se passa e renda-se ao líder (Goffee & Jones 1998). Após a caracterização de cada uma das oito possibilidades culturais defendidas por Goffee & Jones (1998), este projeto descreverá a metodologia a ser aplicada na organização para responder os objetivos postos.

3 – Estratégias de pesquisa

Desvendar a cultura de uma organização não é tarefa simples, Schein (1996) assegura que a cultura não se revela facilmente, seja por não sabermos o que procuramos, seja pela dificuldade de desvendar os pressupostos básicos. Portanto, precisamos assumir posições que justifiquem a perspectiva teórico-metodológica a ser adotada (Fleury, 2011)

O primeiro passo é construir a estratégia de pesquisa assumindo uma determinada posição como investigador (Fleury, 2011). Segundo Fleury (2011) deve ser feita uma escolha

entre três posturas, a saber, a do Empiricista, Antropólogo e por último do Clínico ou Terapeuta.

A postura do Empiricista é a mesma do fotógrafo que expõe a realidade em uma foto, ou seja, mostra uma realidade atual e instantânea. Essa posição implica entender a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais (Schein, 2009; Fleury, 2011).

A segunda postura, a do Antropólogo, implica em assumir ora o papel de observador e ora observador participante. Ele tem a oportunidade de ter contato com os diversos aspectos da organização estudada. Destaca-se que a principal dificuldade nesse tipo de investigação seria a permissão de entrada na organização (Fleury, 2011)

A postura do Clínico ou Terapeuta acontece quando o interesse da investigação parte da organização. Nesse caso a organização se coloca na posição de um paciente dando ao pesquisador acesso a informações de diversas naturezas. Tendo o pesquisador o objetivo de fornecer *insights* e ajudar a organização. Este tipo de investigação diverge dos propósitos acadêmicos que tem como principal objetivo o avanço do conhecimento científico (Fleury, 2011).

O objetivo deste trabalho é a investigação da realidade da organização sem preocupação com questões passadas. Portanto adotar-se-á a posição do Empiricista que se alinha à postura funcionalista assumida neste estudo. A pesquisa retratou o momento em que foi realizada nas unidades da empresa.

3.1 - Técnica de Investigação

A proposta teórico-metodológica deve guiar a escolha das técnicas de pesquisa adotadas neste trabalho (Fleury, 2011; Schein, 2009). A técnica consiste na definição do enfoque, se qualitativo ou quantitativo (Fleury, 2011; Schein, 2009), e na escolha do método de coleta de dados (Greenwood, 1973).

O presente trabalho busca diagnosticar a cultura da organização Alfa, se apoiando em técnicas de levantamento de opinião. A pesquisa quantitativa é a mais indicada para esta proposta teórico-metodológica (Ashkanasy, 2000; Fleury, 2011; Sackmann, 1992; Schein, 1985).

Denilson (1984) argumenta que a Cultura Organizacional pode ser medida, o que reforça a universalidade de alguns elementos e gera a possibilidade de realizar comparações entre diferentes organizações (Silva *et al*, 2011). Outro ponto a ser lembrado são as vantagens que o método quantitativo apresenta que são: a facilidade em ser aplicado em ambientes separados de maneira simultânea (Denilson, 1984); maior imparcialidade do pesquisador que assume mais independência e neutralidade (Hofstede, 1991); e redução dos custos de pesquisa para a coleta, análise e apresentação dos resultados (Santos, 2000). Enfim, elege-se o método quantitativo para realização deste trabalho.

As técnicas para coleta de dados em estudos empíricos se dividem em método experimental, *survey* e estudo de caso (Greenwood, 1973). O método experimental requer estado de contraste, o que não é previsto para este trabalho. Quanto ao estudo de caso, este parte de uma técnica qualitativa já descartada anteriormente. Portanto o método para coleta de dados será o *survey*. Segundo Greenwood (1973), *survey* consiste na observação, por meio de perguntas diretas e indiretas, de populações de unidades relativamente numerosas colocadas em situações naturais. E também tem o objetivo de obter respostas que possam ser submetidas a uma análise quantitativa.

A virtude do método *survey* é a sua extensão, que permite obter generalizações. A pesquisa quantitativa aplicada via *survey* possui vantagens práticas (Tucker, 1990), com a idoneidade e facilidade de acesso aos respondentes (Bedani, 2008; Hilal, 2002). Hofstede (1983) acrescenta que o método quantitativo evita interferências subjetivas ou interpretativas diretamente nos dados primários. A principal limitação do método consiste na falta de

intensidade da análise qualitativa, uma vez que os resultados não apresentam uma visão aprofundada do objeto de pesquisa (Greenwood, 1973).

Foi feito um *Survey* descritivo (Greenwood, 1973) guiado por perguntas cujas respostas consistem em uma proposição que aponte a existência de certas uniformidades na população estudada. As amostras serão representativas e heterogêneas.

E por fim, é importante mencionar que o principal instrumento de pesquisa será a aplicação do questionário elaborado por Goffee & Jones (1998) traduzido e validado por Bolognesi (2005) e mais tarde utilizado também por Nepomuceno (2013).

3.2 – A unidade de análise

A unidade de análise é uma empresa privada denominada aqui neste trabalho de Alfa. Ela atua no setor de prestação de serviços na área de desenvolvimento de produtos para a indústria automobilística. Esta empresa possui atualmente 130 funcionários, sendo que 45 ficam lotados na unidade de São Paulo e os outros 85 na unidade de Minas Gerais.

A unidade de São Paulo é a Matriz, onde funciona a diretoria geral, os setores comercial, financeiro, de recursos humanos, informática e o produtivo. O setor produtivo possui uma parte dedicada aos trabalhos de estilo e *design* e outra dedicada aos desenhos de engenharia. Todos estes setores respondem diretamente à Diretoria.

A filial de Minas Gerais possui uma estrutura mais complexa composta pela gerência geral, recursos humanos, informática e o setor produtivo. O setor produtivo se divide em dois, *Design* e Engenharia, mas, diferentemente da unidade de São Paulo, esta divisão apresenta subdivisões na qual atuam supervisores dedicados a cada uma delas.

Do setor de Design participam três áreas denominadas de Classe C, Classe B/A e *Feasibility* (Figura 8). Deste setor, fazem parte profissionais com formação predominante em *Design* de Produtos. Cada uma das subáreas responde para um supervisor. Todas as pessoas

que fazem parte deste setor trabalham internamente nas dependências do cliente, portanto esta será chamada de Unidade Cliente.

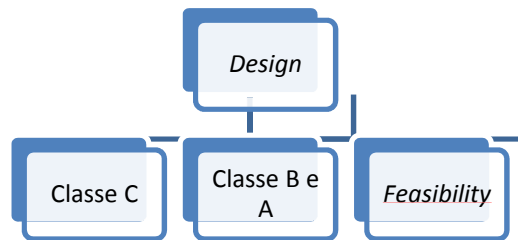


Figura 7 - Setores que compõem o setor de Design na Unidade Cliente
Fonte: Empresa Alfa

O setor de Engenharia é composto pela Carroceria e Acabamentos, Mecânica, Caminhões e CAE (Figura 9). A formação predominante é em mecânica nos níveis de técnico a doutor. Da mesma forma, essas quatro áreas são comandadas por supervisores dedicados. Este setor funciona nas dependências da empresa Alfa em Contagem, por isso será chamada Unidade Contagem.

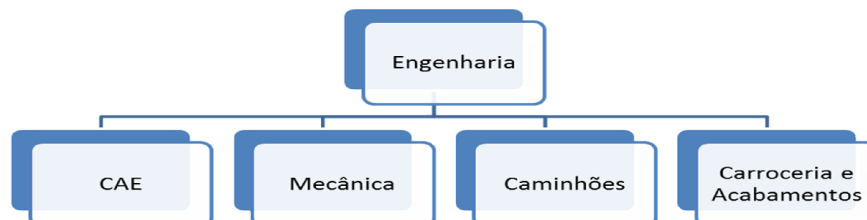


Figura 8 - Setores que compõem o setor de Engenharia na Unidade Contagem
Fonte: Empresa Alfa

As diferenças entre os profissionais, a liderança interna, clientes e até mesmo a posição geográfica podem gerar, segundo Schein (2009) subculturas nesta organização. Esta hipótese está alinhada com o objetivo deste trabalho de mapeamento da cultura da organização Alfa.

Esta pesquisa teve a participação de todos os funcionários da empresa, do faxineiro ao diretor. Portanto, para a aplicação do questionário precisaremos identificar os participantes pela sua formação, setor onde trabalha, em qual sede trabalha e quanto tempo está trabalhando

na empresa. Estas questões servirão para segregar os resultados e buscar as respostas às perguntas de cada objetivo de pesquisa. O item seguinte terá o objetivo de estabelecer o processo a ser utilizado para coleta dos dados.

3.3 – Estratégias de coleta de dados

Todos os dados a serem coletados para esta pesquisa seguirão o modelo proposto por Goffee & Jones (1998). O modelo consiste em três procedimentos que serão aplicados em função do objetivo a ser respondido (Figura 10). O primeiro procedimento é composto por um *checklist* (Anexo 1) que é aplicado por meio de observação. O segundo procedimento é a aplicação do questionário principal (Anexo 2). Seu resultado nos levará a identificar o quadrante predominante da cultura (Anexo 3). O terceiro procedimento (Anexo 4, 5, 6 e 7), tem o objetivo de verificar se o tipo da cultura predominante oferece a organização formas negativas ou positivas.

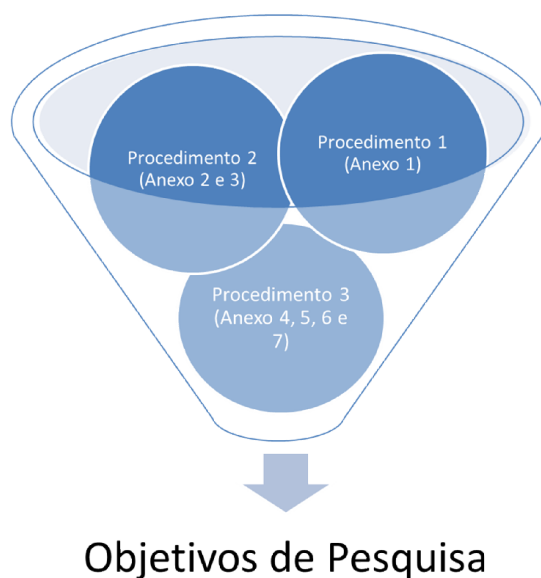


Figura 9 - Procedimentos de pesquisa.

Fonte: Criado pelo autor a partir de Goffee & Jones, 1996

Quanto à aplicação dos procedimentos, estes seguirão uma sequência que acontecerá em função dos objetivos propostos e a própria sequência definida pelos questionários. Este processo será dividido em cinco etapas:

1º Etapa: neste instante foram aplicados o *Check list* Observacional (Anexo 1) e o questionário principal (Anexo 2). Esta etapa será aplicada de uma única vez em cada um dos três espaços da empresa.

2º Etapa: Os questionários respondidos foram segregados conforme os objetivos específicos, em função do local, setor onde trabalha e tempo de casa. Cada questionário foi usado na análise de mais de um objetivo específico e segregado de acordo com a classificação cultural

3º Etapa: Foi aplicado o questionário auxiliar (Anexo 4, 5, 6 e 7) de acordo com a classificação cultural verificada em cada questionário principal. Este Teste nos mostra se a cultura observada apresenta aspectos positivos ou negativos. Esta etapa fornece os números que orienta as respostas aos objetivos específicos, que são a identificação das semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir do setor onde o funcionário trabalha, do tempo de casa e entre as unidades.

4º Etapa: Por último os dados foram tabulados em planilha de *excel* e segregados conforme os objetivos deste trabalho.

A coleta de dados via questionário principal e questionário auxiliar aconteceu em um período de cerca de uma semana para cada unidade no mês de julho de 2014. A aplicação dos questionários foi realizada pelo pesquisador e teve participação de todos os funcionários que por sua vez não eram identificados nos questionários. Com todos os dados coletados o próximo passo será a análise dos mesmos e a resposta aos objetivos da pesquisa.

3.4 – Tratamento e análise dos dados quantitativos

Os dados a serem tratados podem se distribuir em oito possibilidades conforme o Cubo do duplo “S”. Além disso, a interpretação das possibilidades culturais nos leva ao objetivo deste trabalho que é a comparação entre setores, tempo de casa e localização geográfica da unidade. A quantidade de variáveis posta requer um tratamento estatístico adequado. Aqui foi usado o teste qui-quadrado semelhante ao que foi usado por Nepomuceno (2013), além de números médios.

O qui-quadrado é um teste não paramétrico e pode ser usado para verificar a independência ou associação entre duas variáveis (Fonseca e Martins, 1996). Ainda segundo o autor, esta técnica é adaptável às ciências do comportamento e não exigem suposições quanto à distribuição da população estudada.

Este teste foi realizado usando o *software excel*. O procedimento prevê a construção de duas tabelas: 1) uma contendo os dados coletados chamada de “Tabela de Dados Reais” e; 2) outra com os dados ideais, chamada “Tabela de Dados Ideais”. Após a construção das duas tabelas, usamos a função qui-quadrado disponível no software e o seu resultado é o p-valor, então podemos comparar com o nível de significância que aqui é considerado de 5%.

A “Tabela de Dados Reais” é construída usando os resultados encontrados na pesquisa através do questionário principal e auxiliar (Anexos 2, 3, 4, 5, 6 e 7). Os números descritos na Tabela 5 que estão na coluna “Até 4 anos” significa que 23 pessoas classificaram a cultura como comunitária, 10 mercenária e assim por diante.

A chamada “Tabela de Dados Ideais” é construída usando valores de somas das categorias verificadas na “Tabela de Dados Reais”. O valor de 17,2 (Figura 11) é obtido com a multiplicação do valor 26,0 e 37,0 divididos pelo total que é 56,0. Para o valor 8,8 o processo é o mesmo, multiplica-se o valor de 26,0 pelo 19,0 e divide por 56,0. Este

procedimento é aplicado para todos os outros números verificados na “Tabela de dados Ideias”.

Tabela de Dados Reais - Tempo de casa				Tabela de Dados Ideias Tempo de casa	
Cultura	Variáveis		Σ	Variáveis	
	Até 4 anos	Acima de 4 anos		Até 4 anos	Acima de 4 anos
Comunitária	23,0	3,0	26,0	17,2	8,8
Mercenária	10,0	8,0	18,0	11,9	6,1
Entre Comunitária e Mercenária	3	2,0	5,0	3,3	1,7
Entre Mercenária e Fragmentada	1	0,0	1,0	0,7	0,3
Fragmentada	0	6,0	6,0	4,0	2,0
Σ	37,0	19,0	56,0		

Figura 10 - Construção da tabela de dados reais ideais em excel.

Fonte: Elaborada pelo autor

Depois da construção da “Tabela de Dados Ideais”, busca-se a função qui-quadrado no botão “Auto Soma” (Figura 11). Então aparece a caixa de diálogo na qual é necessário inserir os valores de cada uma das duas tabelas. Em seguida temos o P-valor que nesse caso é de 0,00079, abaixo do nível de significância adotado de 0,05. Logo, a comparação do perfil cultural extraído da opinião dos respondentes que tem mais de quatro anos de casa e aqueles com menos de quatro anos de casa são significativamente diferentes.

Este teste foi usado para ajudar a responder os objetivos específicos que procuram identificar diferenças e semelhanças entre as Unidades da empresa, setores e tempo de casa. É considerada a quantidade de pessoas por quadrante para comparação do perfil cultural (Figura 12), o quadrante da cultura Comunitária teve 23 pessoas com essa percepção com até 4 anos de casa e outras 3 pessoas com tempo de casa superior a quatro anos.

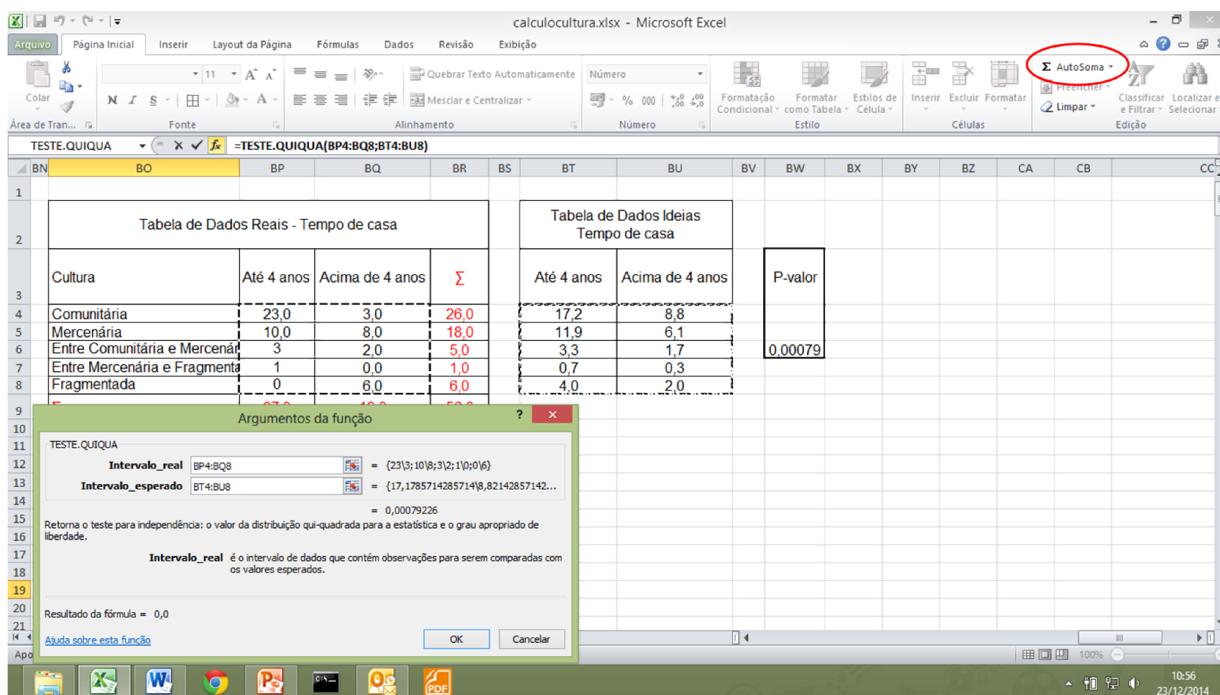


Figura 11 - Cálculo P-valor do teste qui-quadrado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos números médios, estes são calculados considerando a pontuação individual recolhida de cada questionário (Tabela 5). A média é aferida na última linha e o valor encontrado submetido ao quadrante correspondente no Cubo do duplo “S”. Quanto à orientação positiva, foi feito o cálculo da porcentagem.

Tabela 1

Cálculo dos números médios via *excel*

Quant. Pessoas	Eixo X Racionalidade	Eixo Y Sociabilidade	Cultura Percebida	Orientação (P)ositiva ou (N)egativa
1	38	34	Mercenária	N
2	49	48	Comunitária	P
3	38	33	Mercenária	P
4	35	31	Fragmentada	N
5	46	44	Comunitária	P
Média	41,2	38	Comunitária	60% P

Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhor interpretação dos dados, foram criados gráficos de dispersão, distribuição nos formatos de pizza e colunas. Os gráficos de dispersão mostram como os respondentes estão distribuídos em um mapa, os de pizza esclarecem a porcentagem dos respondentes distribuídos em cada quadrante e as colunas identificam a porcentagem daqueles que classificam a cultura como funcional ou disfuncional.

4 – Análise dos dados

4.1 – A percepção da Cultura da Organização segundo a Observação orientada

Quando Schein (2009) descreve a cultura em níveis, ele argumenta que os processos organizacionais visíveis, *lay-out*, arquitetura, vestuário, tecnologias adotadas entre outros, são a camada mais externa e mais fácil de ser observada na Cultura da Organização. Nesta etapa, o objetivo é usar o Check List Observacional, preparado para orientar o pesquisador a interpretar a empresa através da observação do espaço físico, comunicação, uso do tempo e identidade. A impressão recolhida nesta etapa orienta o pesquisador a identificar as primeiras impressões sobre a Cultura da Organização. Por ser dividido em quatro etapas, foi trabalhado e exposto conforme a sequência descrita no Anexo 1. As questões tratadas pelo Check List Observacional em sua maioria foram respondidas e algumas outras foram deixadas de lado pois não era possível ser respondida através da observação.

4.1.1 - Espaço Físico

A empresa está dividida em três espaços físicos distribuídos em posições geográficas diferentes e chamadas aqui de Unidade Contagem, Unidade Cliente e Unidade São Paulo.

Cada uma destas unidades apresenta características que vão desde a necessidade moldada pelo *layout* até a exigência do cliente.

A Unidade Contagem conta com três andares em um mesmo prédio. Os andares são o segundo, terceiro e quarto do prédio. A entrada da empresa está no terceiro andar e conta com uma recepção decorada com quadros de automóveis, certificado de qualidade ISO 9000 e o *logotipo* da empresa estampado em relevo em uma placa imponente de aço inox. A recepcionista fica atrás de uma mesa de vidro espesso e ao lado há um banco para espera.

Além da porta de entrada, duas outras portas dão acesso à recepção. Uma é a porta da sala do Gerente da unidade, que está sempre aberta. A outra porta fica atrás da recepcionista e o acesso é controlado; esta está sempre fechada. Ela leva a um pequeno corredor que é também uma parte copa, onde se vê uma pia e uma geladeira. Na região da copa há duas portas de banheiros, e no corredor duas portas, uma que leva a área produtiva e outra ao setor de informática. Estão sempre fechadas. No setor produtivo, temos três setores diferentes distribuídos no mesmo espaço mas com divisão bem clara entre os setores através de biombo de meia altura. A interação entre os membros do mesmo setor é visível, bem percebida na hora do almoço quando o setor se levanta e vão todos juntos a um mesmo restaurante. Alguns setores vão almoçar em horários diferentes. A interação entre os setores é mais sutil e acontece por necessidade, por exemplo quando um setor precisa de ajuda com algum serviço que não é sua especialidade e é de outro setor. Nesse caso, acontece uma interação entre os supervisores primeiramente e depois com os subordinados.

No segundo andar, não há recepção e a entrada é feita através de uma porta automática com acesso restrito por crachá. Já na entrada, há um logo em placa de aço inox, a exemplo daquela já descrita, e fotos de carros. Neste andar, são quatro salas todas elas com suas portas fechadas. Uma porta é do setor de informática e as outras três são de setores produtivos, mas,

diferentemente do terceiro andar, aqui os setores são divididos por divisórias que vão até o teto. A interação entre os setores acaba sendo menor. Mas todos se cumprimentam.

No quarto andar, fica a sala da diretoria, também sempre fechada e normalmente vazia. O diretor aparece uma vez por mês, fica uma semana e mantém a porta fechada. Outra porta leva ao setor de RH que também é sempre fechada. A entrada é similar ao segundo andar, com uma porta de acesso restrito através de crachá. A decoração conta com plantas, quadros e o logo da empresa.

Outro aspecto a ser observado é o uso da garagem da empresa. As vagas são distribuídas entre o diretor, gerente e supervisores. Mas quando recebe-se uma visita por parte do cliente, existe um esforço em privilegiar o visitante com uma vaga.

As características do espaço físico da Unidade Contagem também são percebidas na Unidade São Paulo. Esta é distribuída em dois andares, mas o padrão do prédio é diferente. Em cada andar existem duas salas, uma a direita do elevador e a outra a esquerda. Em uma sala, funciona o setor administrativo, contando com a diretoria, financeiro, comercial e recepção. As outras três salas ficam distribuídas o setor de engenharia, *design* e tecnologia da informação.

Por último, observou-se a Unidade Cliente. Neste local, a empresa Alfa não tem nenhuma autoridade quanto à montagem do *lay-out* e uso do espaço físico. Mas as características são parecidas, cada setor onde há pessoas da empresa trabalhando existe uma porta controlando a entrada através de crachás e as visitas são sempre agendadas. Mesmo para o gerente da empresa alguns setores não são acessíveis.

Em todos os três espaços, as características presentes aproximam a empresa a uma cultura chamada Mercenária (Goffee & Jones, 1998). Na cultura Mercenária, em relação ao eixo da sociabilidade e da racionalidade, este tipo de cultura apresenta alta racionalidade e baixa sociabilidade. O espaço é dividido por funcionalidade, a decoração é ostensiva e as

visitas surpresas correm o risco de não serem recebidas. Quanto ao uso do estacionamento, o cliente tem prioridade. Segundo Goffee e Jones (1998), a cultura mercenária confere à organização a habilidade de responder de forma rápida e coesa a oportunidades e ameaças de mercado. Isto ocorre devido a pouca interação entre os funcionários, sendo a comunicação estritamente profissional. Mas, por outro lado os indivíduos tendem a ser pouco fiéis à organização além da pouca sinergia entre as partes.

4.1.2 - Comunicação

O processo de comunicação acontece com bastante similaridade nas Unidades Contagem, São Paulo e Cliente.

Cada departamento da companhia funciona como se fosse uma empresa, e está em contato diretamente com o cliente. Sendo assim, os departamentos têm objetivos relacionados a prazos e preços por parte do cliente e no equilíbrio entre horas faturadas e horas gastas no departamento ao final do mês. Os objetivos são compartilhados no departamento e todos buscam atingir as metas. Estes objetivos são formalizados através de e-mails, formulários, cronogramas e gráficos.

As demandas relacionadas a estrutura de *software* ou *hardware* são comunicadas ao supervisor de tecnologia da informação que em contato com o diretor busca soluções. Quando o assunto é recrutamento, treinamento, problemas de conduta, assuntos técnicos e problemas no relacionamento com o cliente estes são tratados com o gerente. Outras demandas são tratadas diretamente com o diretor, como por exemplo, salário e férias. Não existe ordem hierárquica para falar com o diretor, qualquer um tem acesso. Neste processo de comunicação os registros são poucos, normalmente são feitos em conversa por telefone ou pessoalmente entre o solicitante e o solicitado.

Os assuntos fogem pouco das questões ligadas à empresa, a amizade entre os líderes e liderados é até mesmo desencorajada na organização. Mas, mesmo assim alguns supervisores organizam um café da manhã diário entre os membros da sua equipe e nestes momentos existe uma conversa mais pessoal.

As comunicações que partem do setor de RH são veiculadas por *email* e também por papéis que são fixados na parede do lado do relógio de ponto. Mesmo que a comunicação entre os setores seja escassa, ela acontece como parceria e tentativa de se ajudarem. Mas a comunicação entre os outros setores e o RH é tensa e conflituosa, sendo evitada.

A diretoria se comunica através de reuniões ou por telefone. Nunca é anotado nada, mas se resume a manutenção do certificado ISO 9000, equilíbrio entre horas faturadas e horas gastas e algumas histórias relativas ao desenvolvimento da empresa até os dias atuais. Em relação à frequência, as reuniões acontecem no máximo uma vez por mês, por telefone ocorrem sob demanda do solicitante. Podendo ficar dias sem que ocorra.

A comunicação que parte da gerência também não é anotada, mas é com uma frequência diária. Neste processo, ocorrem assuntos relativos as atividades, aos recursos que estão sendo usados e também alguns poucos assuntos pessoais.

Percebe-se que a comunicação é em sua maior parte objetiva e trata de assuntos relativos ao trabalho, o que a aproxima da cultura Mercenária. Mas, olhando por outro ângulo, as discussões não são muito comuns e as reuniões gerais podem sofrer com desinteresse dos supervisores. O que é explicado pelo forte foco no cliente, uma vez que estas reuniões não ajudam com os assuntos relacionados ao cliente. Estas últimas características são comuns na cultura Fragmentada. Portanto, no quesito comunicação duas culturas podem ser predominantes, a cultura Mercenária e a Fragmentada.

4.1.3 - O uso do tempo

Talvez este seja o aspecto mais fácil de ser analisado nesta empresa. Apesar de vender serviços especializados de tecnologia, estes serviços são medidos através de horas. Os valores das horas são estabelecidos a partir da complexidade do trabalho. Quanto mais complexo e quanto mais recursos tecnológicos forem usados mais caro é o valor da hora.

Portanto, cada atividade a ser feita é acompanhada do início ao fim. Para isso, a empresa adota cronogramas onde se expõem as datas de início e fim da atividade, e ainda há o acompanhamento do supervisor para não atrasar o prazo de entrega e nem gastar mais horas do que o previsto.

O quadro de gestão é atualizado mensalmente e mostra a performance de cada equipe através de horas gastas e horas faturadas. O objetivo é sempre faturar mais horas do que aquelas que são usadas para executar as atividades. Mesmo as equipes que promovem um café da manhã, tem pressa em voltar logo para as atividades. Atrasos não são contabilizados nos quadro de gestão, mas são sentidos pelo cliente e podem significar diminuição no volume de atividades compradas. Essa maneira de agir e pensar é comum em toda a empresa. Os recém contratados rapidamente se enquadram neste sistema.

Estas características observadas não deixa duvida quanto a orientação cultural no quesito “Uso do Tempo”. A cultura mercenária novamente é a que se encaixa melhor com estas descrições.

4.1.4 - Identidade

As pessoas que trabalham na empresa Alfa não parecem se identificar com a mesma. Alguns aspectos podem melhor explicar essa distância como a proximidade do cliente, o setor onde a empresa opera e a formação dos profissionais.

O contato dos profissionais que trabalham na empresa Alfa é muito próximo do cliente, dando assim uma oportunidade de estreitar os relacionamentos. É comum os tomadores de

serviço visitarem o time de trabalho bem como perguntar o nome de quem faz parte do time. Nomes conhecidos dão segurança ao cliente. Desta forma, a empregabilidade e a segurança do empregado da empresa Alfa podem estar diretamente ligadas ao cliente. A empresa acaba se parecendo com aquele intermediário na relação.

O setor em que a empresa trabalha parece pequeno, tendo cerca de dez empresas no estado de Minas Gerais. A maior parte não tem mais de quarenta funcionários. Portanto, é um mercado onde os profissionais se conhecem e também são conhecidos pelo cliente.

Outro fator é como cada um se assume, os profissionais em sua totalidade são ou técnicos, ou engenheiros, ou projetistas, ou *designers*. E cada um se assume de acordo com sua *expertise*. O profissional busca fortalecer seu nome primeiramente exibindo suas conquistas e experiências, depois a profissão e, por último, a empresa onde trabalham.

As características presentes no mercado, no cliente e também nos profissionais ajudam na identificação da cultura predominante. Mais uma vez essas características identificadas pressupõem uma organização de cultura Mercenária. Para confirmar ou contrariar estas impressões em seguida serão expostos os resultados dos questionários aplicados.

4.2 – Análise Geral da Cultura Organizacional

A análise geral da Cultura da Organização Alfa foi feita a partir das três fontes de dados: questionário principal, questionário auxiliar e o *Check list* observacional. O *Check list* foi usado apenas para fazer uma comparação com o que foi apurado no questionário principal.

A empresa Alfa contou com 102 respondentes dos seus 130 funcionários. Vinte e oito funcionários foram excluídos porque tinham menos de um mês de casa, sendo pouco madura a percepção sobre a cultura presente na empresa alfa. Os 102 funcionários estão divididos nas três unidades da seguinte forma: 17 na Unidade São Paulo, 32 na Unidade Cliente e 53 na Unidade Contagem.

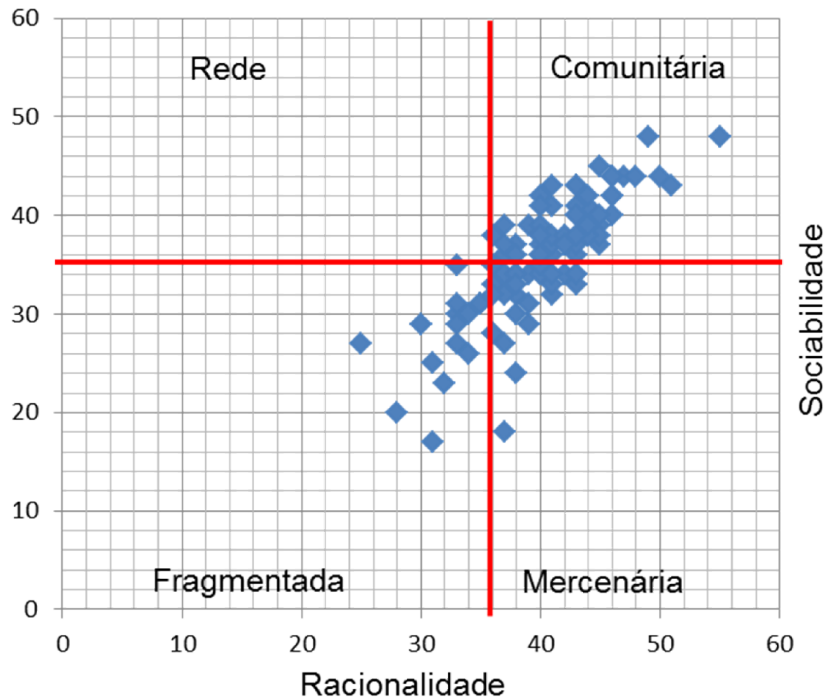


Figura 12 - Cultura da empresa Alfa segundo os respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário principal mede dois aspectos, um é a racionalidade e outro a sociabilidade. Cada respondente tem uma percepção que anotada confere um número que alimenta a Figura 13 inserindo um ponto. A linha vermelha horizontal sobre o número 36 divide os respondentes entre baixa e alta sociabilidade, já a linha vermelha vertical sobre o número 36 divide entre baixa e alta racionalidade. São formados quatro quadrantes, que permitem classificar a cultura em Mercenária, Comunitária, Rede e Fragmentada.

A distribuição entre os respondentes (Figura 14) pelos quadrantes mostra que a Cultura Comunitária é percebida para 45% dos funcionários, seguida pela Cultura Mercenária com 28%. Se somados estes valores chegam a 73% dos respondentes, o que atesta uma alta racionalidade.

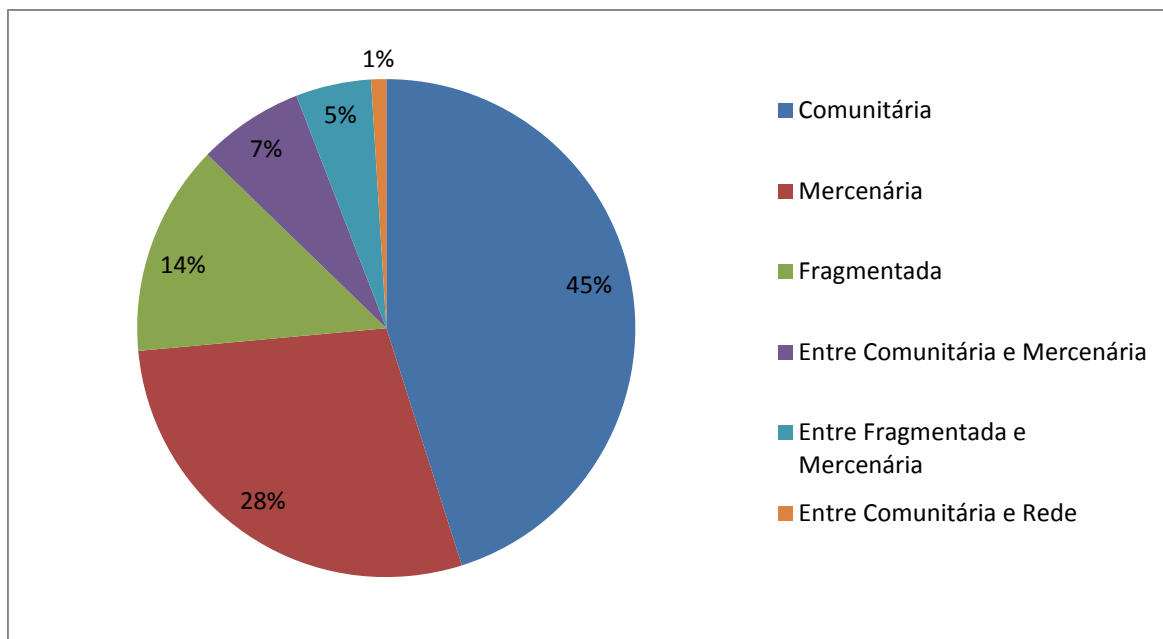


Figura 13 - Distribuição dos respondentes na empresa Alfa.
Fonte: Elaborado pelo autor

A alta racionalidade observada pode ser explicada pela dinâmica da empresa. Esta é uma prestadora de serviços, onde os trabalhos são medidos em horas, e a data de entrega do serviço é o evento a ser conquistado. Segundo Goffee & Jones (1998), a empresa que apresenta alto grau de racionalidade se torna mais ágil respondendo bem a estratégia adotada pela empresa. Por outro lado, segundo o autor, se a estratégia estiver errada pode significar o suicídio da empresa.

Quanto ao eixo da Sociabilidade, soma-se a porcentagem da cultura mercenária, fragmentada, entre fragmentada e mercenária e temos o valor de 47%. Este é o valor correspondente à quantidade de pessoas que classificam a empresa com baixa sociabilidade. Outros 7% estão entre comunitária e mercenária e não deve entrar nesta conta. Ao somar os 45% da cultura comunitária ao 1% entre comunitária e rede tem-se 46% que compreendem a empresa como portadora de uma alta sociabilidade. Os 7% que sobraram ficam sobre a linha que divide a alta sociabilidade da baixa sociabilidade e foram classificados como “Entre Comunitária e Mercenária”.

Tabela 2

Média Cultural da empresa Alfa

Eixo X Racionalidade	Eixo Y Sociabilidade	Cultura Percebida	Orientação (P)ositiva ou (N)egativa
40,1	35,7	Mercenária	77,5% P

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos números médios (Tabela 6), estes apontam para uma Cultura Mercenária com o valor de apurado de 35,7, menos de um ponto para o número 36 que representa a mudança para a Cultura Comunitária. Esse dado vai ao encontro daquele observado pelo pesquisador na análise feita pelo *Check list* Observacional. Ou seja, toda a estrutura visível da empresa aponta para uma cultura com baixa sociabilidade, mas os números retirados dos questionários mostram que a sociabilidade é forte.

Quanto à orientação cultural, 77,5% dos respondentes assinalaram a empresa como sendo portadora de uma cultura positiva. Esse dado é importante, pois segundo Goffee & Jones (1998) a orientação positiva traz benefícios a empresa sendo considerada uma característica funcional.

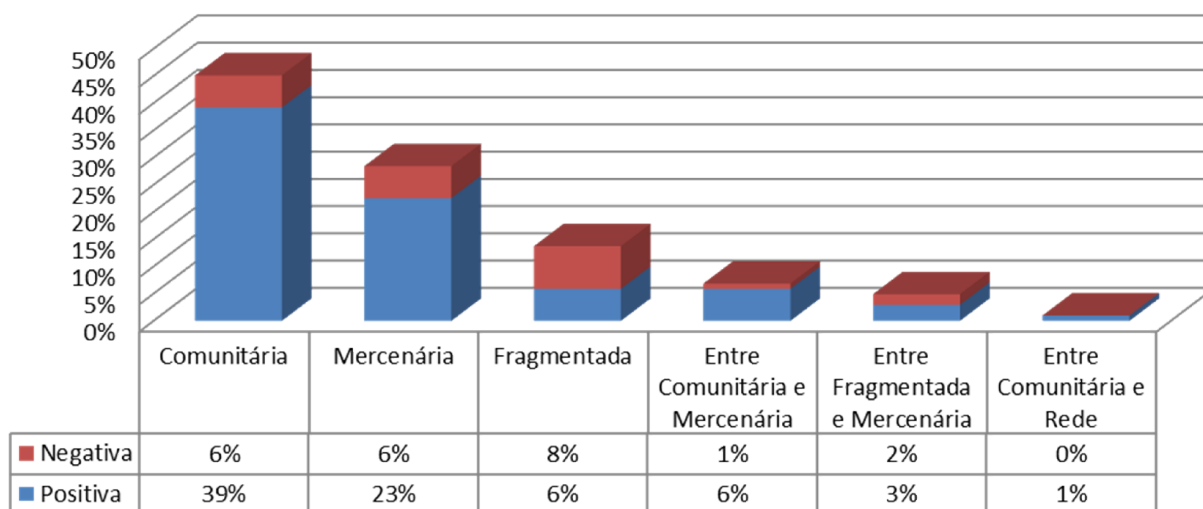


Figura 14 - Orientação cultural da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior porcentagem de pessoas com a impressão de cultura negativa está entre aqueles respondentes que classificaram a empresa como Fragmentada (Figura 15). A cultura Fragmentada é portadora de uma baixa sociabilidade e também uma baixa Racionalidade. Segundo Goffee & Jones (1998), esse tipo de cultura pode ser interessante em empresas onde exista pequena interdependência entre os trabalhos e os indivíduos tem pouca identificação com a empresa. Já a face negativa, relata o autor, é uma fonte de críticas ao trabalho alheio sendo uma das culturas mais danosas, pois pode provocar a destruição da organização. A cultura fragmentada disfuncional foi percebida por 8% dos respondentes.

4.3 – As semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir da localização geográfica

A busca das semelhanças e diferenças da cultura organizacional da empresa Alfa a partir da localização geográfica foi realizada em três passos. Primeiramente, foi descrito o perfil cultural encontrado em cada unidade. Depois, são apresentados os números médios e as impressões colhidas no *Check list* observacional que retrataram uma cultura única para cada unidade juntamente com sua orientação, se positiva ou negativa. Por último, usando o teste qui-quadrado, foi feita a comparação do perfil cultural entre as unidades.

4.3.1 - Perfil cultural encontrado em cada unidade

Ao comparar a distribuição da cultura entre as três unidades, é fácil perceber que todas tem um perfil parecido. Todos tem a Cultura Comunitária com a maior porção seguida da Mercenária e Fragmentada.

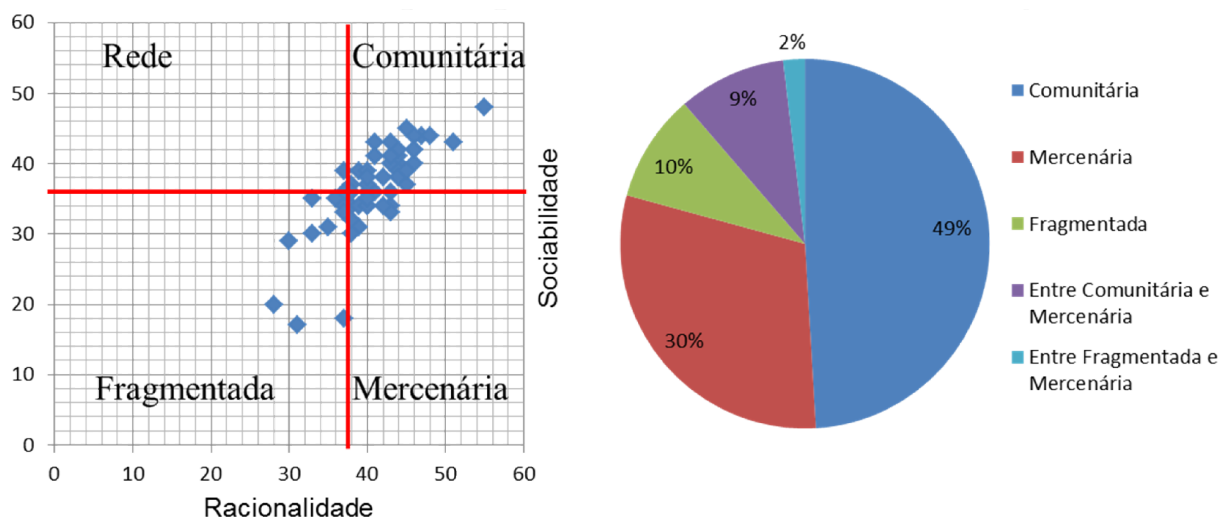


Figura 15 - Distribuição da percepção cultural na Unidade Contagem
Fonte: Elaborada pelo autor

A Unidade Contagem apresenta em sua maioria, respondentes nos quadrantes à direita (Figura 16). Ou seja, 89% de todos os respondentes estão classificados como percebendo a cultura da Unidade Contagem com alto grau de Racionalidade. Na Unidade São Paulo, 82% veem a cultura da mesma forma (Figura 17). A estratificação dos dados mostra que 30% em Contagem e 23% em São Paulo compreendem a Cultura como Mercenária.

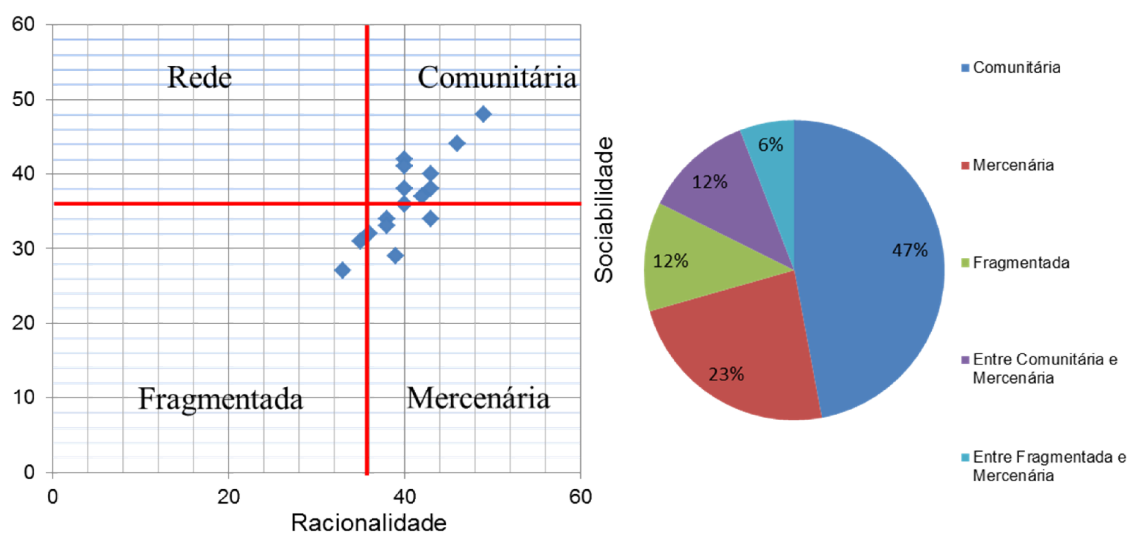


Figura 16 - Distribuição da percepção cultural na Unidade São Paulo
Fonte: Elaborada pelo autor

Se analisarmos a propensão a Sociabilidade, Contagem fica com 55% e São Paulo com 59%. Quando se acrescenta a porção “Entre Comunitária e Mercenária” Contagem vai para

64% e São Paulo 71%. Uma diferença máxima de 6%. Se avaliarmos somente estes dois gráficos, existe mais semelhança entre São Paulo e Contagem do que diferenças.

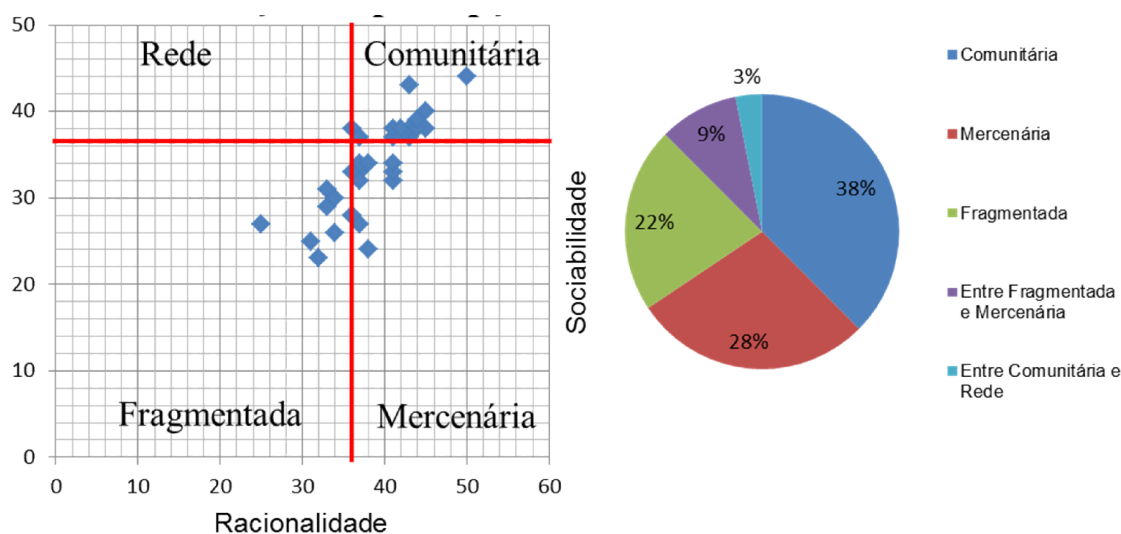


Figura 17 - Distribuição da percepção cultural na Unidade Cliente
Fonte: Elaborada pelo autor

Mas, em relação à Unidade Cliente (Figura 18), o perfil cultural apresenta diferenças importantes. A Cultura Comunitária fica com 38%, bem menos do que os 46% e 47% de Contagem e São Paulo respectivamente. Outra diferença é quanto à Cultura Fragmentada, que vai a 22% nesta unidade e acaba diminuindo a sensação de Sociabilidade. Os números revelam que nesta Unidade, a Sociabilidade atinge número máximo de 31%, bem menor do que nas outras duas Unidades, que têm valores acima de 50%.

Essa última análise demonstra uma variação no perfil cultural da Unidade Cliente em comparação com as outras duas Unidades, que pode ser explicada pela natureza da atividade desenvolvida dentro do cliente. Os funcionários lotados na Unidade Cliente em sua maioria são liderados pelos gestores do cliente. A relação entre a empresa Alfa e o indivíduo é fraca sendo restrita aos benefícios e salário, e o contato com a liderança é por força da necessidade de entregar um atestado e o contracheque no final do mês. Esses fatos podem influenciar na percepção do indivíduo que trabalha nesta Unidade.

A estratificação dos números que refletem a orientação cultural de cada unidade também é objeto de análise.

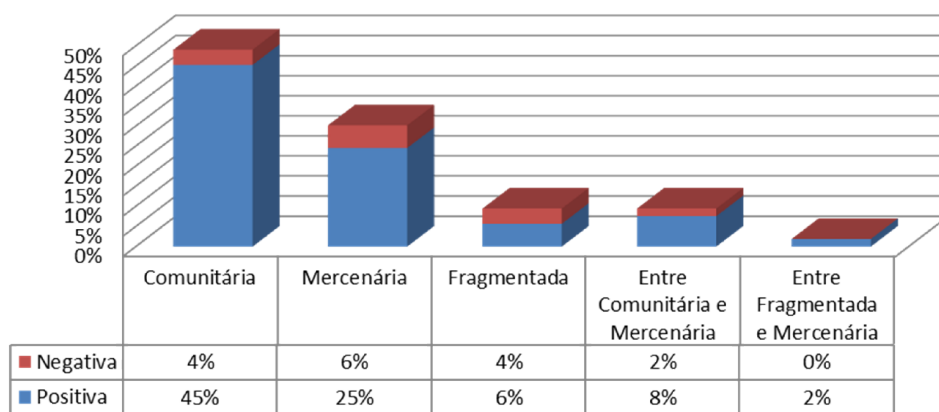


Figura 18 - Orientação cultural da Unidade Contagem
Fonte: Elaborada pelo autor

Na Unidade Contagem (Figura 19) todas as percepções culturais foram positivas em sua maioria. A Cultura Comunitária apresenta-se 45% positiva e 4% negativa e a Mercenária 25% positiva e 6% negativa. A porção da Cultura Fragmentada é onde a percepção negativa mais se aproxima da positiva com 6% positiva e 4% negativa.

Na Unidade São Paulo (Figura 20), a Cultura Mercenária apresenta um número negativo igual a percepção positiva. Na Fragmentada, simplesmente não há quem a classifique como positiva. A Cultura Comunitária que é a maioria com 47% dos respondentes não apresenta face negativa.

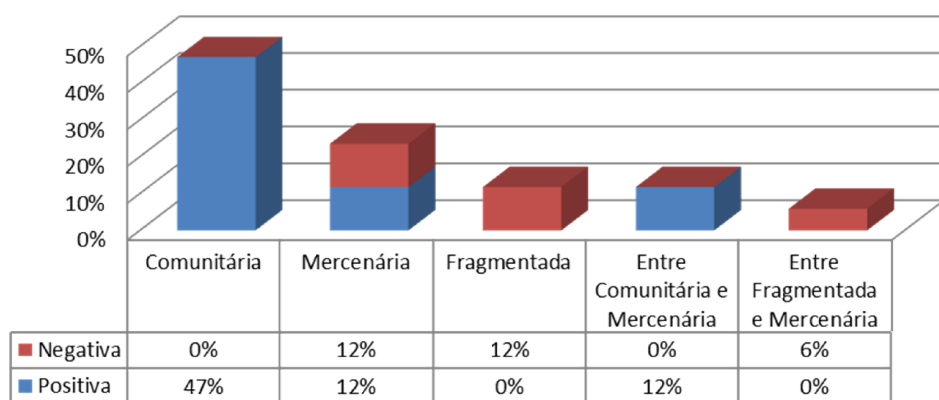


Figura 19 - Orientação cultural na Unidade São Paulo
Fonte: Elaborada pelo autor

Por último, a Unidade Cliente (Figura 21) também tem na Cultura Fragmentada seu ponto fraco. Nesse caso a percepção negativa é a interpretada pela maioria daqueles que classificam a Cultura como Fragmentada. Na Cultura Comunitária a face negativa (13%) se destaca embora seja menor que a positiva (25%) é expressiva.

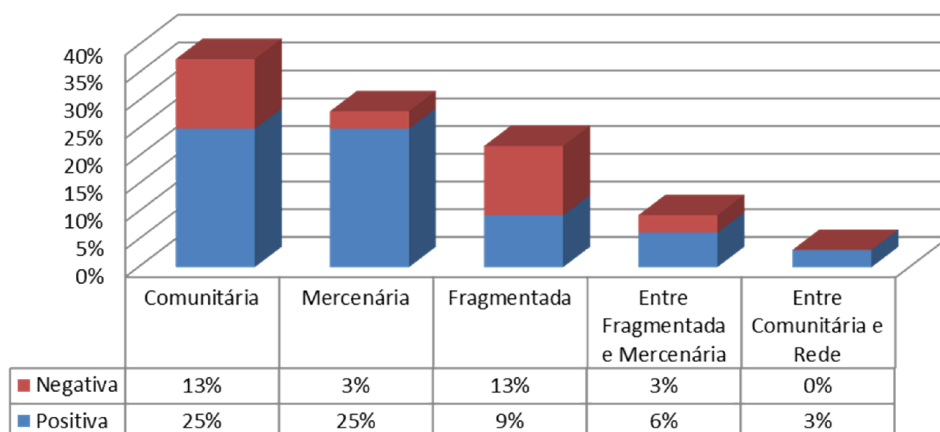


Figura 20 - Orientação cultural na Unidade Cliente.
Fonte: Elaborada pelo autor

As diferentes lideranças que atuam na Unidade Contagem e São Paulo e o distanciamento da Unidade Cliente podem estar influenciando este resultado. Mesmo que a porção negativa seja destaque na cultura fragmentada, no somatório total a face negativa é inferior a positiva, garantindo assim um ambiente funcional

4.3.2 - Comparação Via Números médios da percepção da Cultura Organizacional

A análise via números médios procura encontrar uma cultura única da unidade e assim pode-se comparar com as impressões coletadas com a observação do pesquisador. Nesta análise, as Unidades São Paulo e Contagem têm perfil cultural semelhante e a Unidade Cliente apresenta-se diferente (Tabela 7).

Na coluna “Cultura Percebida”, a Cultura Comunitária é apurada nas Unidades Contagem e São Paulo com números do eixo da Racionalidade e do eixo da Sociabilidade muito próximos. A maior diferença é verificada na coluna “Questionário Auxiliar” que mostra uma cultura mais positiva na Unidade Contagem em relação a Unidade São Paulo.

Tabela 3

Comparação da cultura da empresa Alfa a partir da localização geográfica via números médios.

Unidade	Eixo X Racionalidade	Eixo Y Sociabilidade	Cultura Percebida	Orientação (P)ositiva ou (N)egativa	Cultura observada
Contagem	40,8	36,4	Comunitária	84,9% P	Mercenária
Cliente	38,5	33,4	Mercenária	68,8% P	Mercenária
São Paulo	40,5	36,7	Comunitária	70,6% P	Mercenária

Fonte: Elaborada pelo autor

O que poderá explicar a diferença na percepção positiva da Unidade Contagem talvez seja o aspecto da liderança (Schein, 2009) e o tempo que está em funcionamento (Hofstede, 1991). A Unidade São Paulo é mais nova, fundada há sete anos e é onde o Diretor passa a maior parte do tempo dirigindo e gerenciando. Esta Unidade tem um histórico de alta ociosidade desde quando foi aberta, segundo o próprio Diretor. Já a Unidade Contagem, tem aproximadamente quatorze anos de atividade e conta com um Gerente que responde pela gestão do escritório e também da Unidade Cliente.

A forma positiva da Cultura Comunitária segundo Goffee & Jones (1998) gera um ambiente bastante harmônico tanto no plano individual quanto coletivo. O sucesso do outro é motivo de orgulho para a coletividade que mantém apoio irrestrito. Já na forma negativa, o ambiente é exageradamente sociável, e as impressões do cliente não tem valor.

Quanto a Unidade Cliente, esta foi classificada como portadora de uma Cultura Mercenária na coluna “Cultura Percebida”. Existe uma pequena diferença no eixo da Racionalidade, que pode ser explicada na maneira como é medido o trabalho a ser realizado. Nas Unidades Contagem e São Paulo, o trabalho é medido em horas, e na Unidade Cliente é medido em dia de trabalho. Mas, a grande diferença está no eixo da Sociabilidade. Conforme explicado anteriormente, o contato dos funcionários na Unidade Cliente é principalmente com o líder presente no cliente. A relação entre a empresa Alfa e o indivíduo é fraca sendo restrita aos benefícios e salário, e o contato com a liderança acontece esporadicamente em função da necessidade de entregar um atestado e o contracheque no final do mês.

Também é importante ressaltar que a Unidade Cliente se aproxima da Unidade São Paulo quando se comparam os números apresentados na coluna “Questionário Auxiliar”. Mesmo que a Unidade Cliente esteja subordinada a liderança presente na Unidade Contagem, onde a face positiva é mais forte, o número médio apresentado é bem inferior. Este fato também pode ser explicado pela fraca relação entre os líderes que ficam na Unidade Contagem e os liderados lotados na Unidade Cliente. Esse distanciamento pode gerar uma interpretação menos positiva por parte da Unidade Cliente.

A comparação entre a coluna “Cultura Percebida” e “Cultura Observada” evidencia uma diferença entre a interpretação do pesquisador e dos respondentes. As análises feitas sobre o espaço físico, comunicação, uso do tempo e identidade levaram o pesquisador a apontar como Mercenária a Cultura presente nesta organização. Somente os números médios da Unidade Cliente levam à mesma conclusão. Também é válido observar que as outras duas Unidades apresentam valores médios no eixo de Sociabilidade bem próximo do número 36. O número 36 representa o eixo que divide a cultura em comunitária (acima de 36) e mercenária (abaixo de 36). Ou seja, mesmo que a cultura percebida nas Unidades São Paulo e Contagem

seja a Comunitária, a Sociabilidade é baixa aproximando da Cultura das unidades da Mercenária.

4.3.3 - Comparação Via Teste Qui-quadrado

O teste qui-quadrado nos confirma, através de uma análise estatística, algumas impressões já colhidas e expressas anteriormente. Aqui foi feita uma comparação entre as três unidades levando em conta o fator de significância adotado que é de 0,05.

Entre as três unidades, o P-Valor ficou em 0,27 (Tabela 8) o que confirma um perfil cultural parecido. Mas conforme visto anteriormente e aqui confirmado pelo P-Valor de 0,46, as Unidades São Paulo e Contagem tem o perfil Cultural mais parecido. A comparação entre a Unidade Cliente e São Paulo e entre Unidade Contagem e Cliente revelam o mesmo P-Valor de 0,15. Esses dados mostram que a Unidade Cliente mantém um perfil cultural com menor proximidade entre Unidade São Paulo e Unidade Contagem.

Tabela 4

Comparação da cultura da empresa Alfa a partir da localização geográfica via teste qui-quadrado.

P-Valor			
Entre as três Unidades	Entre São Paulo e Cliente	Entre São Paulo e Contagem	Entre Contagem e Cliente
0,27	0,15	0,46	0,15

Fonte: Elaborada pelo autor

Portanto a comparação do perfil cultural entre as unidades não apresenta diferença significativa. Embora diferenças culturais tenham sido evidenciadas, a estatística mostra que é irrelevante.

4.4 - As semelhanças e diferenças da cultura organizacional a partir do setor onde o funcionário trabalha

Partindo do dado visto no capítulo anterior de que as três unidades tem perfil cultural significativamente parecido, os setores das unidades foram somados. Desta forma foi dividido em três os setores: administrativo, engenharia e *design*.

4.4.1 - Perfil cultural encontrado em cada setor

Cada setor apresentou um perfil cultural que embora não seja igual, tem algumas semelhanças. A cultura comunitária tem forte presença em todos os setores sendo a maioria absoluta na engenharia com 52% (Figuras 22, 23 e 24), diminuindo para 41% no *design* e 33% no setor administrativo.

O setor de engenharia (Figura 22) teve um total de 61 respondentes e 88% dos respondentes acreditam que a cultura tem alto grau de racionalidade. No setor de *design* foram 32 respondentes dos quais 66% a classificaram com alto grau de racionalidade. E no administrativo onde 9 pessoas responderam o questionário, 77,7% acreditam na alta racionalidade. E quanto a sociabilidade, a engenharia ficou com 54%, *design* 41% e 33,3% para o setor administrativo.

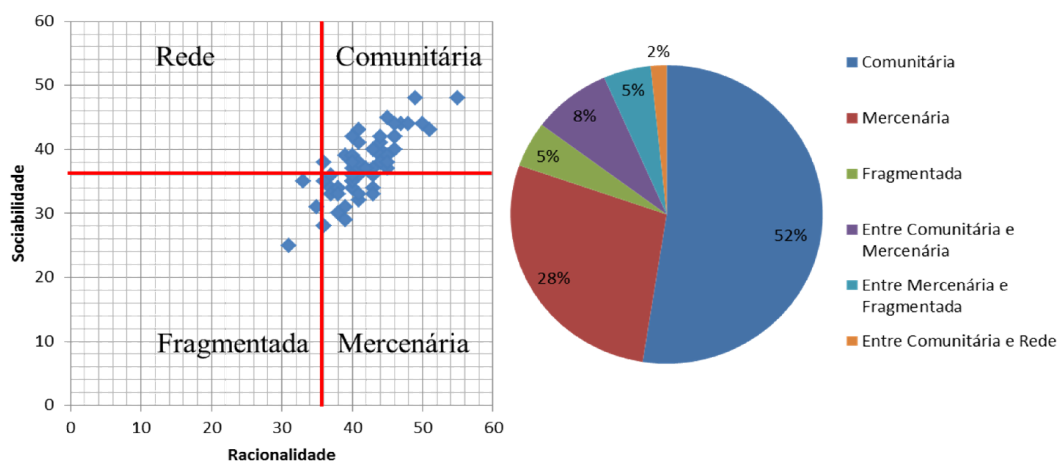


Figura 21 - Distribuição da percepção cultural - Setor de Engenharia.
Fonte: Elaborada pelo autor

As diferenças mesmo que pequenas no eixo da racionalidade podem ser explicadas pelas diferentes lideranças (Schein, 2009) presentes em cada departamento. Conforme comentado anteriormente, o setor de engenharia tem em seus gestores pessoas formadas na engenharia. A busca por regras, estabilidade e previsibilidade dos processos são características apontadas por Schein (2009) presentes na “cultura dos engenheiros”. Essas mesmas características não estão presentes no design que por sua vez mantém uma formação mais artística e lúdica do que racional o que pode diminuir a percepção racional em relação ao setor de engenharia. O setor administrativo, onde a “cultura dos executivos” pode prevalecer, valoriza as características presentes na engenharia, porém pautadas na condição financeira da empresa (Schein, 2009).

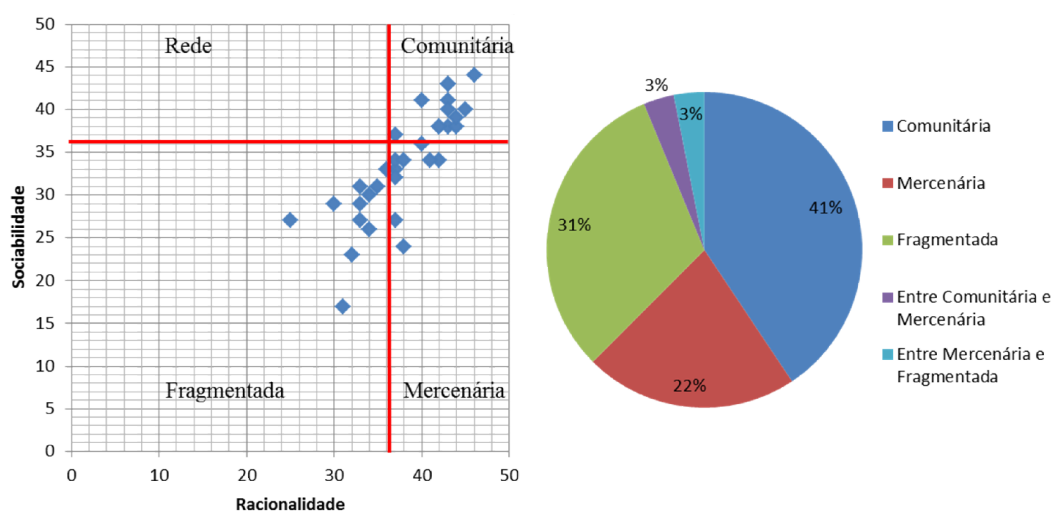


Figura 22 - Distribuição da percepção cultural - Setor *Design*.
Fonte: Elaborada pelo autor

As pressões externas recebidas por cada departamento (Schein, 2004; Goffee & Jones, 1998) também podem ajudar a entender as diferenças. Mesmo sendo uma única empresa, o cliente externo é diferente para o setor de engenharia e o setor de *design*, ficando o administrativo entre os distintos clientes e setores da empresa. Conforme explicado pelo diretor da empresa, raramente são vendidos projetos onde o setor de engenharia trabalha junto

ao de *design*. Estes setores são totalmente independentes, cada um com seu cliente e o que os une é a empresa Alfa.

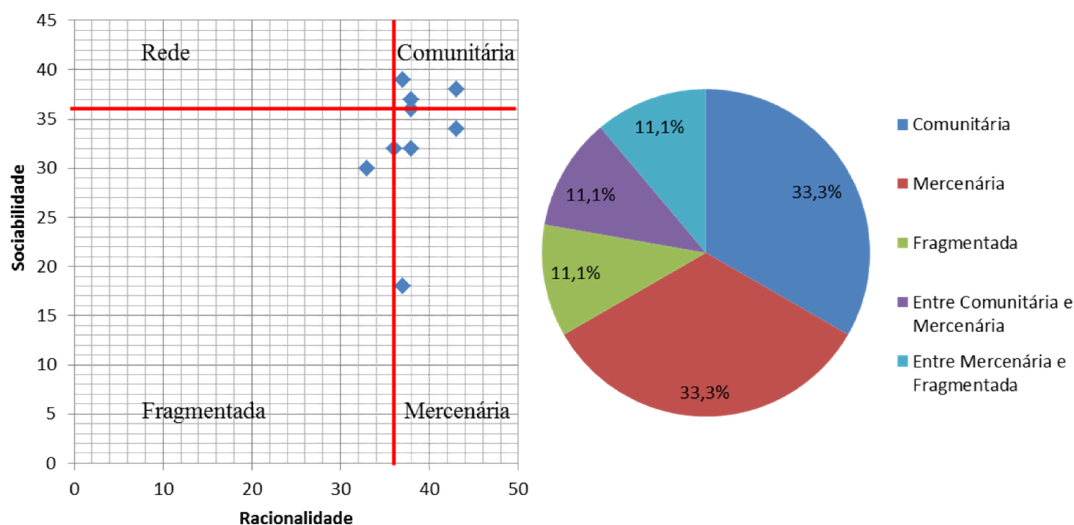


Figura 23 - Distribuição da percepção cultural no Setor Administrativo.
Fonte: Elaborada pelo autor

A observação da porcentagem da distribuição dos respondentes indica um alto índice da Cultura Fragmentada no setor de *design* chegando a 31,3% (Figura 26), na engenharia de 4,9% (Figura 25) e 11,1% no administrativo (Figura 27). Além do mais, a face negativa da cultura fragmentada forma uma maior porção do que a face positiva (Figura 26 e 27).

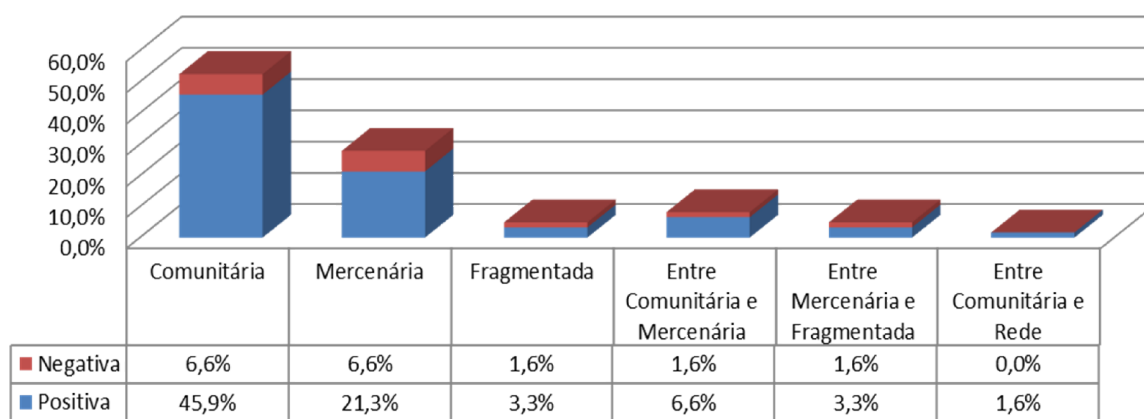


Figura 24 - Orientação cultural no Setor de Engenharia.
Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme já explanado anteriormente, a face negativa da cultura fragmentada é a mais nociva a uma empresa (Goffee & Jones, 1998). Esta característica, segundo o autor, pode destruir a organização.

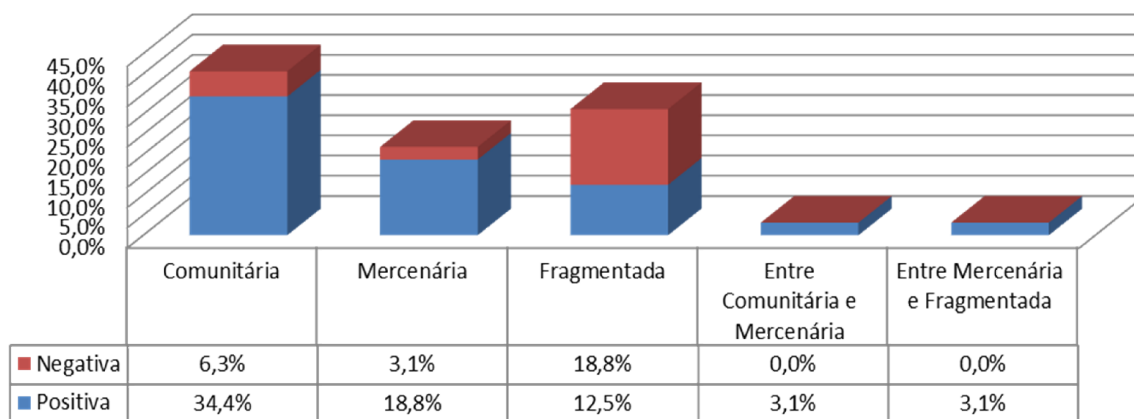


Figura 25 - Orientação cultural no Setor de *Design*.
Fonte: Elaborada pelo autor

Quando comparados os números negativos distribuídos pelos setores, a cultura comunitária ficou com pequenas porcentagens em todos os setores. Já a mercenária ficou com números negativos expressivos no setor administrativo, 1/3 do total. A fragmentada 2/3 do total no *design* e assumiu a totalidade no setor administrativo. Por fim o setor administrativo ainda apresenta uma porção dos respondentes que em sua totalidade reconhece a cultura como negativa e que foram classificados “Entre Mercenária e Fragmentada”.

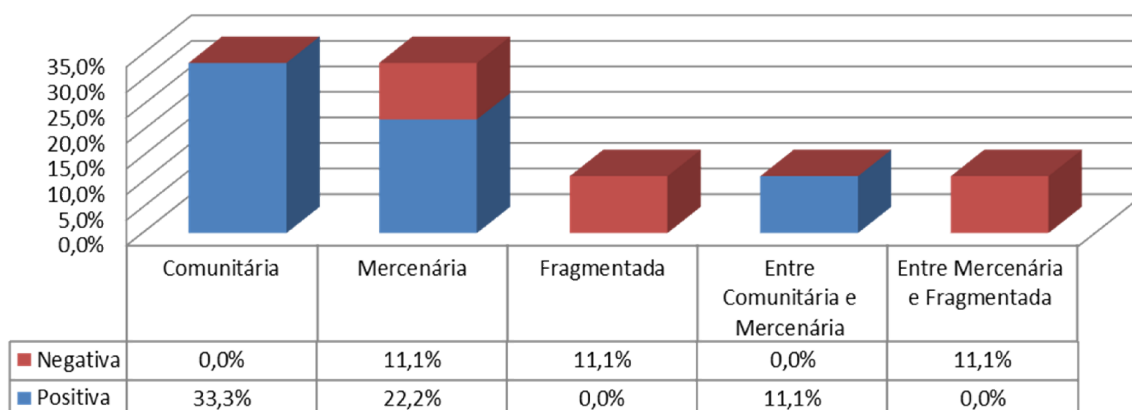


Figura 26 - Orientação cultural no Setor Administrativo.
Fonte: Elaborada pelo autor

4.4.2 - Comparação Via Números médios da percepção da Cultura Organizacional

Os números médios também mostram um pequeno distanciamento da cultura percebida na engenharia comparada a outros setores. A coluna “Cultura Percebida” (Tabela 9) indica Cultura Comunitária para a engenharia e Mercenária para o design e administrativo.

Além da classificação cultural, ainda existe a orientação positiva que é mais expressiva no setor de engenharia. O setor administrativo é aquele que mantém os menores índices de orientação positiva, mas mesmo assim é aceito pela maioria de 66,7%. O que leva a concluir que todos os setores mantém uma maioria que acredita na cultura funcional.

Tabela 5

Comparação da Cultura na empresa Alfa a partir do setor onde o funcionário trabalha via números médios.

Setor	Eixo X Racionalidade	Eixo Y Sociabilidade	Cultura Percebida	Orientação (P)ositiva ou (N)egativa	Cultura Observada
Engenharia	41,5	37,2	Comunitária	81,9% P	Mercenária
<i>Design</i>	38,1	33,7	Mercenária	71,8% P	Mercenária
Administrativo	38,5	34,6	Mercenária	66,7% P	Mercenária

Fonte: Elaborada pelo autor

A classificação disponível na coluna “Cultura Observada”, mostra que todos os setores foram classificados como portadores de uma Cultura Mercenária. Desta forma, o setor de engenharia seria o único que estaria contrariando a Cultura Mercenária observada.

Conforme Goffee & Jones (1998), a estrutura observada através do *Check list* (espaço físico, comunicação, uso do tempo e identidade) é um reflexo da cultura estabelecida e ajuda a moldar os novos integrantes. Mesmo que a Cultura Comunitária seja percebida no setor de engenharia e a Cultura Mercenária nos setores de *design* e administrativo, o números anotados

na coluna “Eixo Y Sociabilidade” estão todos próximos ao do 36 que significa a transição entre as culturas.

Por outro lado, a forte interação social e a lealdade (Tanure, 2006) são características comuns no perfil cultural das empresas brasileiras. Característica que poderia elevar os números da coluna “Eixo Y Sociabilidade”, mas talvez a conclusão descrita na coluna “Cultura Observada” que classifica a cultura da organização como Mercenária pode estar dificultando uma maior percepção da Sociabilidade.

Contudo as diferenças culturais entre os setores embora existam não são grandes. Para avaliar se esta diferença é significativa é necessário usar a estatística do teste qui-quadrado.

4.4.3 - Comparação Via Teste Qui-quadrado

O teste qui-quadrado (Tabela 10) confirma o grau de significância para o perfil cultural dos três setores. Porém, diferentemente da análise anterior entre números médios, o setor administrativo tem um perfil mais parecido com o setor de engenharia. O setor de design é aquele que tem a menor significância cultural quando comparado aos outros dois.

Tabela 6

Comparação da Cultura da empresa Alfa a partir do setor onde o funcionário trabalha via teste qui-quadrado.

P-valor			
Entre os três setores	Entre Engenharia e <i>Design</i>	Entre Engenharia e Administrativo	Entre Design e Administrativo
0,40	0,17	0,37	0,21

Fonte: Elaborada pelo autor

Como todos os resultados de comparação entre os setores ficaram acima de 0,05 que é o nível mínimo de significância para o P-Valor, cada P-Valor pode significar o quanto cada setor parece com o outro. A comparação entre os três setores é o que apresenta o maior P-Valor de 0,40.

Os setores que mais se parecem é o de engenharia e administrativo com 0,37. Em seguida com P-Valor de 0,21 o *design* e administrativo. Por último com 0,17 o setor de engenharia e *design*.

O que pode explicar uma menor compatibilidade entre o perfil cultural do setor de *desing* e os demais pode ser o seu alto índice da porção negativa (18,8%) presente na percepção da Cultura Fragmentada. A Cultura Fragmentada no setor de *design* representa 31% da preferência dos respondentes, isso faz com que este seja o segundo perfil cultural mais votado. Nos outros setores a Cultura Fragmentada é a terceira opção.

4.5 - As semelhanças e diferenças da cultura organizacional em relação ao tempo de casa

Os funcionários da empresa Alfa foram divididos em dois grupos, um grupo foi formado por funcionários com tempo de casa inferior a 4 anos e o segundo grupo com funcionários com tempo de casa superior a 4 anos. Esta divisão foi motivada pelo fato histórico relatado durante a pesquisa de que houve uma mudança na liderança presente na Unidade Contagem há quatro anos.

4.5.1 - Perfil cultural encontrado em cada grupo

Para aqueles que têm até quatro anos de casa, a cultura da empresa Alfa apresenta altos índices de racionalidade e sociabilidade (Figura 28). A maior parte com 62% classificou a cultura como Comunitária e o segundo grupo que é o da Mercenária ficou com 19%.

A alta racionalidade é característica da empresa segundo 87% dos respondentes e a alta sociabilidade por 64% (Figura 28). Os números apresentados por este grupo evidenciam uma cultura mais forte do que as outras composições feitas (unidades e setores).

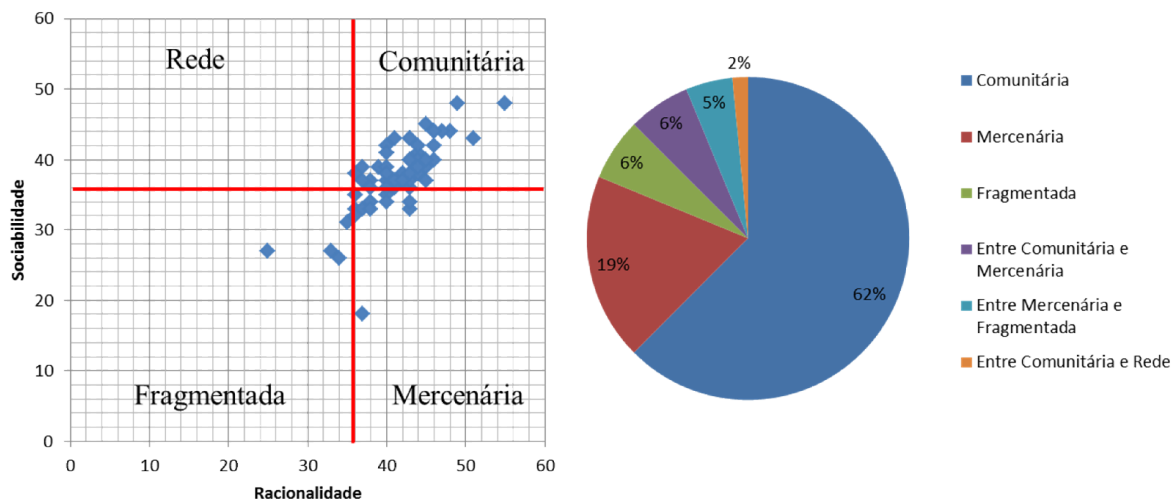


Figura 27 - Distribuição da percepção cultural de funcionários com até 4 anos de casa.
Fonte: Elaborada pelo autor

Já aqueles com mais de quatro anos de casa compreendem a cultura de uma maneira bastante diferente nos dois eixos, da racionalidade e sociabilidade (Figura 29). Aqui o maior grupo é o que percebe a cultura como mercenária que são 45% e depois como fragmentada com 26% dos respondentes.

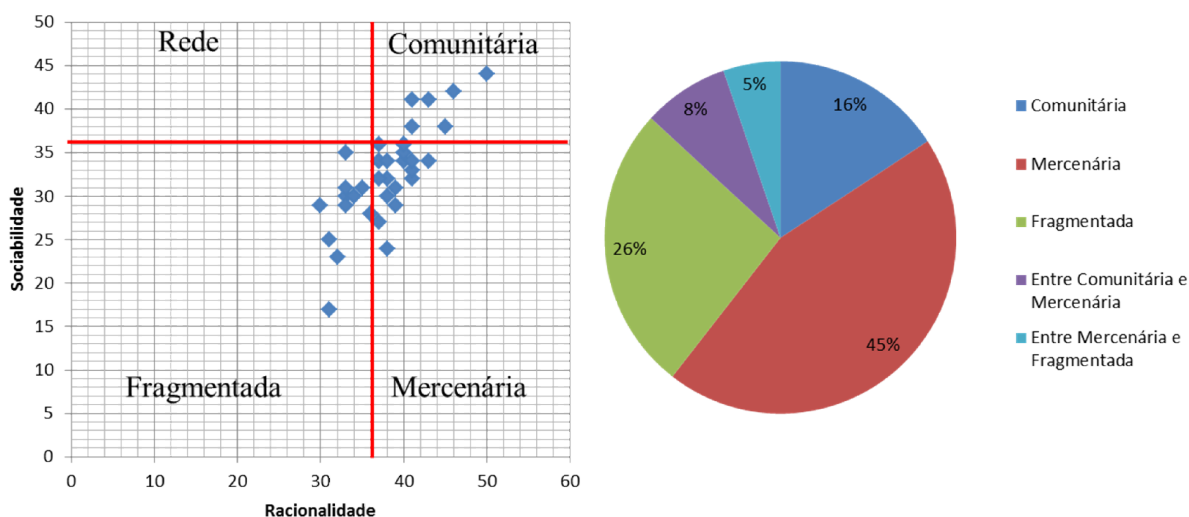


Figura 28 - Distribuição da percepção cultural de funcionários com tempo de casa acima de 4 anos.
Fonte: Elaborada pelo autor

A baixa sociabilidade foi apontada por 76% dos entrevistados, mas a alta racionalidade ainda continua como característica importante para 69%. A distribuição dos respondentes aparece mais equilibrada para o grupo com tempo de casa acima de 4 anos que ficou com

45% na Cultura Comunitária, 26% na Mercenária e 16% Entre Mercenária e Fragmentada (Figura 29).

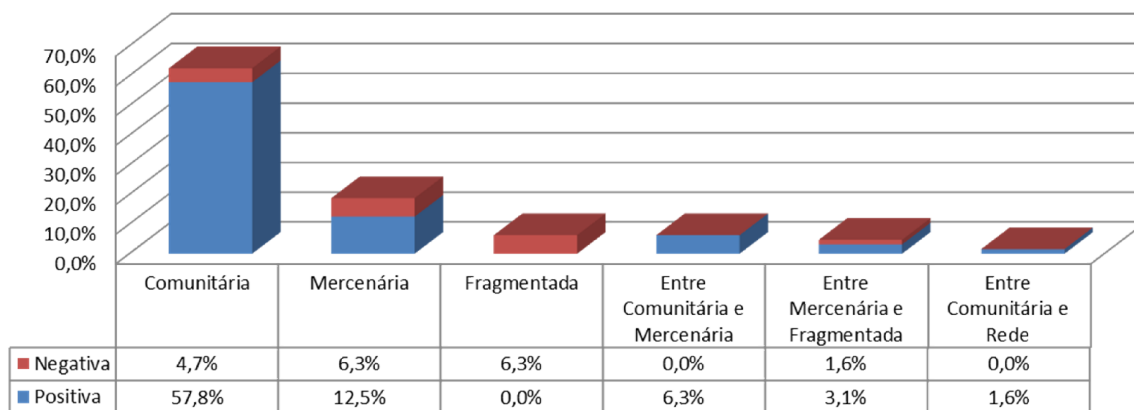


Figura 29- Orientação cultural dos funcionários com tempo de casa inferior a 4 anos.

Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação a orientação cultural, tanto para o grupo com tempo de casa inferior a 4 anos (Figura 30) como o grupo com tempo acima de 4 anos de casa (Figura 31) a cultura é funcional. A constatação é aferida pela maioria que interpreta a cultura como positiva chegando a 81,3% para o grupo com tempo de casa inferior a 4 anos e 71,1% para o grupo com tempo superior a 4 anos.

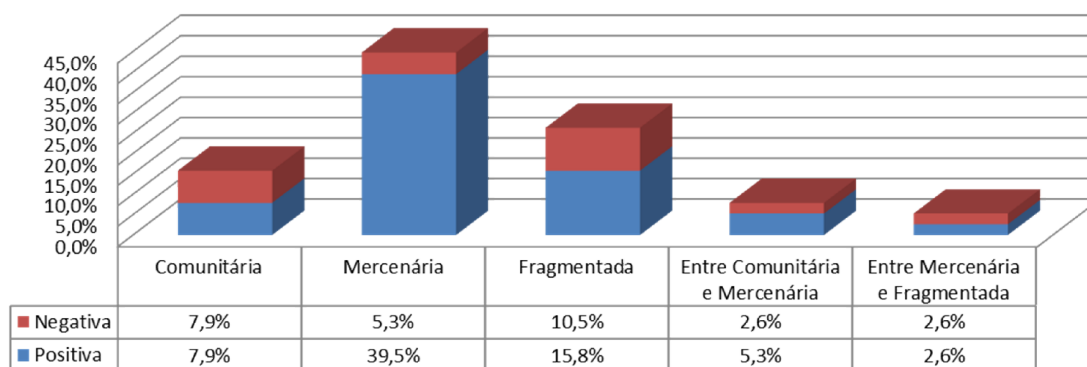


Figura 30 - Orientação cultural dos funcionários com tempo de casa superior a 4 anos.

Fonte: Elaborada pelo autor

A Cultura Fragmentada tem em sua totalidade 6,3% (Figura 30) dos respondentes acreditando que a cultura é disfuncional. Com exceção a este dado, todas as outras percepções culturais tiveram a maioria dos respondentes classificando a orientação cultural como

positiva. A Cultura Comunitária (Figura 31) tem divisão igual para os que percebem a cultura como positiva e os que percebem como negativa em 7,9% dos respondentes. Nos outros quadrantes a orientação positiva também é percebida pela maioria.

Mesmo que essa primeira análise evidencie que o perfil cultural entre o grupo com tempo de casa menor do que 4 anos e o grupo com tempo de casa maior do que 4 anos seja diferente, ambos acreditam na funcionalidade da cultura. A natureza da pesquisa empírica não fornece elementos que possam interpretar os motivos da diferença de percepção cultural entre os dois grupos. Entretanto, o fato histórico levantado durante a pesquisa de que houve uma mudança na figura do líder há quatro anos pode explicar essa diferença. Pois segundo Schein (2009) a liderança tem responsabilidade na formação da cultura da organização.

4.5.2 - Comparação Via Números médios da percepção da Cultura Organizacional

Os números médios também mostram uma pequena diferença na coluna “Eixo Y Sociabilidade” (Tabela 11) suficiente para mudar a percepção cultural entre os grupos com mais de 4 anos de tempo de casa e os com tempo de casa inferior a 4 anos. Para aqueles com tempo de casa até quatro anos a cultura percebida foi Comunitária e os respondentes com tempo de casa superior a quatro anos a cultura é Mercenária.

Tabela 7

Comparação da cultura organizacional a partir do tempo de casa via números médios.

Tempo de casa	Eixo X Racionalidade	Eixo Y Sociabilidade	Cultura Percebida	Orientação (P)ositiva ou (N)egativa	Cultura Observada
Até 4 anos	41,3	37,6	Comunitária	81,3% P	Mercenária
Acima de 4 anos	38,0	32,4	Mercenária	71,1% P	Mercenária

Fonte: Elaborada pelo autor

O grupo com menos de 4 anos de casa classificado com Cultura Comunitária se mostra mais racional (41,3 contra 38,0), sociável (37,6 contra 32,4) e funcional (81,3% contra 71,1%) do que o grupo com mais de 4 anos de casa que foi classificado com Cultura Mercenária. Estes dados sugerem que o grupo com menor tempo tem um perfil cultural com maior interação social, maior identificação com a empresa e também reconhece que os objetivos a serem alcançados estão presentes na forma de gestão da organização. Goffee & Jones (1998) argumentam que a organização com o perfil de Cultura Comunitária é o ideal, mas não é comum achar empresas neste quadrante.

O Grupo com tempo de casa acima de 4 anos, classificou sua cultura como Mercenária. Para este grupo a interação social é pequena, a comunicação é estritamente profissional e ainda tendem a ser pouco fies a organização (Goffee & Jones, 1998). Por outro lado, segundo o autor, este grupo se mantém com foco nos objetivos da empresa e consegue ser ágil e eficaz quando o ambiente exige mudanças. A percepção positiva eleita por 71,1% dos respondentes garante o bom funcionamento com um ambiente menos político e calcado na meritocracia, onde o bom resultado do trabalho é o melhor caminho para o sucesso (Goffee & Jones, 1998).

Comparando-se a coluna “Cultura Percebida” com a coluna “Cultura Observada”, somente o grupo com tempo de casa até quatro anos compreende que a cultura da organização é diferente daquela observada pelo pesquisador. Conforme Hofstede (1993), a cultura nacional influencia na formação da cultura da organização e no Brasil a tendência coletiva é característica da população. Esta tendência coletiva sugere que as pessoas buscam de maneira espontânea a interação social e a lealdade com a organização (Tanure, 2003). Ou seja, quando o indivíduo é novo na empresa ele tende a levar para a sua percepção da cultura organizacional a sua cultura prévia.

4.5.3 - Comparação Via Teste Qui-quadrado

Pela primeira vez neste trabalho o teste qui-quadrado indica que existe diferença significativa no perfil cultural percebido entre os grupos comparados que são aqueles com menos de 4 anos de tempo de casa e aqueles com tempo de casa superior a 4 anos (Tabela 12). O P-valor de 0,00007 é o número que confirma que a percepção cultural é diferente para os grupos, lembrando que o valor de significância deste trabalho é de 0,05.

Os dados plotados nas Figura 28 (tempo de casa menor do que 4 anos) e 29 (tempo de casa maior do que 4 anos) podem ajudar a interpretar a diferença na percepção de cultura entre os dois grupos. A Cultura Comunitária é percebida para 62% dos respondentes que se dividiram em 57,8% positiva e 4,7% negativa, e a Cultura Comunitária é somente a terceira na percepção dos respondentes contando com 16% dos respondentes divididos em 7,9% positivos e 7,9 negativos. A Cultura Mercenária é a segunda mais percebida por 19%, dividida em 12,5% positiva e 6,3% negativa. Essa cultura é percebida pela maioria com 45% do total divididos em 39,5% positiva e 5,3% negativa. A Cultura Fragmentada assume a terceira posição com 6,3% dos respondentes todos com orientação negativa. Essa cultura assume a segunda posição e tem preferência para 26% dos respondentes divididos em 10,5% positivos e 15,8% negativos.

Tabela 8

Comparação da cultura organizacional a partir do tempo de casa via teste qui-quadrado.

Comparação da cultura organizacional a partir do tempo de casa via teste qui-quadrado
P-valor
0,00007

Fonte: Elaborada pelo autor

A diferença de percepção entre estes dois grupos levam a interpretação da existência de subculturas na organização Alfa. Esse distanciamento do perfil cultural pode tornar a organização menos efetiva (Schein, 2009). Entre os dois grupos, o que tem tempo de casa inferior a quatro anos tem um perfil cultural mais interessante com sua maioria classificando a

cultura como comunitária. Goffee & Jones (1998) argumentam a favor da cultura comunitária classificando-a como ideal, pois apresenta altos índices de sociabilidade e racionalidade.

5 – Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a cultura presente na organização Alfa a partir da metodologia proposta por Goffee & Jones (1998). A metodologia de Goffee & Jones (1998) inclui a aplicação de um *Check list* Observacional que gera resultados a partir das observações feitas pelo pesquisador no ambiente da empresa Alfa. Inclui também a aplicação do Questionário Principal e Auxiliar nos funcionários da empresa Alfa. Estes questionários colhem as impressões dos respondentes permitindo classificar a cultura da organização e também saber se esta cultura é interpretada como funcional ou não.

Os objetivos específicos levaram o estudo a interpretar as semelhanças e diferenças da cultura da organização a partir de três variáveis: localização geográfica, setor onde trabalha e tempo de casa. A comparação trouxe constatações que podem sugerir melhorias na gestão da empresa Alfa garantindo um ambiente mais proveitoso.

Sobre a comparação entre as três unidades, o teste qui-quadrado não mostrou diferença significativa entre as Unidades. Mas, a intensidade da proximidade do perfil cultural em cada unidade também foi medido e mostra um certo distanciamento por parte da Unidade Cliente.

A sociabilidade na Unidade Cliente é menor do que nas outras Unidades gerando oportunidade para melhoria que também foi constatado na análise feita pelo *Check list* Observacional. Segundo Goffee & Jones (1998), para aumentar a sociabilidade é importante promover a troca de ideias e emoções, por meio de contratação de pessoas compatíveis com o ambiente, aumento da interação social com encontros casuais dentro e fora do escritório, redução da formalidade entre funcionários e promoção da cordialidade entre as pessoas.

Outro ponto que pode ajudar a melhorar a sociabilidade é a questão da identidade que aparece como Mercenária de acordo com o *Check list* Observacional. Este aspecto avalia como as pessoas se identificam com a empresa. Neste caso as pessoas não se identificam com a empresa, estão mais focadas no cliente e procuram defender somente seu próprio nome em detrimento ao nome da empresa. Na Cultura Comunitária o sentimento de lealdade com a empresa ajuda a elevar os níveis de sociabilidade.

Portanto, o desafio é fazer com que os funcionários tenham maior identidade com a organização e melhor comunicação promovendo um ambiente mais sociável na Unidade Cliente. Estas ações devem passar pelo esforço conjunto e constante das lideranças da empresa Alfa, pois a distância física e as características presentes nesta Unidade Cliente são dificultadores e se constituem como as principais barreiras a serem vencidas.

Em relação a comparação feita entre os setores da empresa com o objetivo de identificar as semelhanças e diferenças culturais, o teste qui-quadrado mostrou que o perfil é significativamente parecido. Mas, com uma análise mais criteriosa é possível identificar oportunidades de melhoria na gestão da cultura. Entre os setores, o de design é o que apresenta maior possibilidade, pois mais de 50% dos respondentes classificam a cultura com baixa sociabilidade.

O setor de *design* está presente nas três unidades e além das melhorias já sugeridas para a Unidade Cliente a respeito do sistema de comunicação e identidade do funcionário, neste caso outra oportunidade é a melhoria do espaço físico. Segundo Goffee & Jones (1998) um espaço físico que dificulta a interação entre as pessoas com portas fechadas e setores sendo protegidos pelos seus gestores diminuem o sentimento de sociabilidade. A observação feita com o *Check list* leva a concluir que existe este ambiente na empresa Alfa. Uma simples mudança de *lay-out* deixando as portas abertas e em alguns casos eliminando as divisórias poderia melhorar este aspecto.

O terceiro e último objetivo específico propõe identificar as semelhanças e diferenças do perfil cultural interpretado por dois grupos que são os funcionários com mais de 4 anos de casa e o outro grupo com menos de 4 anos de casa. Para esta comparação o teste qui-quadrado mostrou forte discrepância entre os dois perfis culturais com o P-Valor de 0,00007.

Neste caso as diferenças são maiores do que as semelhanças. O grupo com menos de 4 anos de casa apresenta uma cultura com altos índices de sociabilidade e racionalidade percebida pela maioria de 62% como Comunitária. Já o grupo com tempo de casa acima de 4 anos apresenta baixa sociabilidade e alta racionalidade ocupando em sua maioria os quadrantes de Cultura Mercenária 45% e Fragmentada 26%.

A percepção entre o grupo com tempo de casa inferior a quatro anos e o grupo com tempo superior é grande e sugere a existência de uma subcultura. As subculturas não são interessantes para empresa principalmente quando acontece entre indivíduos que trabalham em um mesmo setor, pois gera conflito e torna a organização menos efetiva (Schein, 2009). Por outro lado, é de esperar-se que empregados com maior tempo de casa tenham percepção diferente da cultura organizacional daqueles que conhecem menos a empresa. Disso se deduz que a variável tempo de casa merece maior atenção no acompanhamento da cultura da organização.

O grupo a ser trabalhado seria aquele com tempo de casa acima de 4 anos. Contudo é importante lembrar que a cultura forte é resistente a mudanças (Hofstede, 1991). A cultura percebida por este grupo defende a baixa sociabilidade como característica da empresa e é este o grande desafio de melhorar os índices de sociabilidade em um grupo forte de funcionários mais antigos. Todas as ações já descritas anteriormente em relação a promoção do contato social, melhoria no processo de comunicação, alteração no *lay-out* e trabalho com a identidade do funcionário em relação a empresa são importantes na tentativa de melhorar a percepção cultural da empresa Alfa.

O trabalho mostrou-se bastante relevante para a empresa Alfa. Os resultados foram apresentados para o Diretor que mostrou-se propenso em adotar ações para melhoria do nível de sociabilidade percebido a fim de reforçar a cultura comunitária

Com a pesquisa outras questões ocorreram e ficam aqui como sugestões para uma futura pesquisa: A empresa Alfa está passando por processo de mudança cultural? Os trabalhadores da empresa Alfa, com o passar do tempo estão mudando sua percepção cultural de Comunitária para Mercenária? Nesse caso a análise do tempo de casa do funcionário é uma variável que deve ser inserida em estudos de cultura organizacional? Respostas a essas perguntas podem ser estudadas em trabalhos futuros.

Outro fato a ser observado é em relação as pesquisas previamente executadas por Bolognesi (2005) e Nepomuceno (2013) em empresas de outros setores da economia brasileira. Ambos fizeram levantamento da cultura organizacional utilizando a metodologia proposta por Goffee & Jones (1998). Os resultados encontrados nestes estudos também mostram uma distribuição cultural entre os quadrantes do cubo do duplo “S” e a exemplo deste estudo, com uma tendência a cultura comunitária. Este dado reforça a afirmação de Tanure (2003) que aponta a busca espontânea da interação social e a lealdade com a organização como características presentes na cultura nacional.

6 - Bibliografía:

Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 11, núm. 1, pp. 73-91. *Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar*. Madrid, España.

Allaire, Y.; Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, London, v.5, n.3, p.193-226.

Alvelsson, M. (1987). *Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality Work*. New York, Walter de Gruyter.

Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 39-79). São Paulo: Atlas.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.) (2000). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 1-18). Thousand Oaks: Sage Publications.

Astakhova, M., & Hogue, M. (2013, December). A heavy work investment typology: a biopsychosocial framework. *Journal of Managerial Psychology* (Impact Factor: 1.25), 29(1), 81-99. doi:10.1108/JMP-05-2013-0140

Barreto, L. M. T. S. ; Kishore, A. ; Reis, G. G. ; Baptista, L. L. ; Medeiros, C. A. F. (2013) .
Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração* (FEA-
USP), v. 48, p. 34-52.

Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Instituto de Psicologia, Brasília, D.F.

Bianchi, M., Faé, M. D., Gelatti, R., & Rocha, J. M. L. da. (2013, janeiro/abril). A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. *Estratégia e Negócios*, 6(1), 160-191.

Bolognesi, A. (2005). *Fusão de empresas do setor elétrico brasileiro* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, MG, Brasil.

Braga, G. G. de A., Ferraz, S. F. de S., Lima, T. C. B. de. (2013, novembro). Tipologias de cultura organizacional em empresas dos distritos industriais de Maracanaú - Ceará In: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil.

Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014, julho/setembro). Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 30-55.

Caldas, M.P.; Wood, T.J. (2006). Antropofagia Organizacional e a Difícil Digestão de Tecnologia Gerencial Importada. In: RODRIGUES, S.B; CUNHA, M, P. Novas

Perspectivas na Administração de Empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora.

Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carmeli, A., & Tisher, A. (2004). Resources, capabilities and the performances of industrial firms: a multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25, 67, 299-315. doi: 10.1002/mde.1192.

Child, J. (2002). Theorizing About Organization Cross-Nationally. In: WARNER, M.; JOYNT, P. *Managing Across Cultures: issues and perspectives*. London: Thomson Learning. p. 27-75.

Cújar Vertel, A. del C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H. R., & Pereira, J. M. L. (2013, julio/septiembre). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Ballinger, Cambridge, MA.

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *“Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life”*. Massachusetts, Addison- Wesley.

Denison, D. (1984) *“Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”*. *Organizational Dynamics*, 13, Aut.

Martínez, P Escamilla. (2013): "La influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las PYMES", en *Contribuciones a la Economía*, en www.eumed.net/ce/2013/estrategia.html

Fleury, M. T. L. (1987). *Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, out./dez.

Fleury, M. T. L. (2014, janeiro/março). O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *Cad. EBAPE.BR*, 12(1), Artigo 7, 131-162.

Fleury, M., Fischer, R. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas.

Freitas, M. E. (1989). *Cultura Organizacional - Grandes Temas em Debate*. Fundação Getulio Vargas – SP. Dissertação de Mestrado.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, v. 31, n.3.

Fonseca, J. S. de, & Martins, G. de A. (1996). *Curso de estatística* (6 ed.). São Paulo: Atlas.

Freitas, E. C. de, Tonidandel, M. C., Pereira Pinheiro, C. M., & Barth, M. (2014). Cultura organizacional e gestão em empresas de economia criativa: um estudo comparativo com modelos de gestão contemporâneos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 147-170.

García-Pérez, S., & Sarría-Santamera, A. (2015, marzo). Cultura organizacional en el Sistema Nacional de Salud: resultados del estudio realizado en el marco del Foro *Gerendia*. *Atención Primaria*, 47(3), 185-186.

Geertz, C. (1989). “Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura”. In: *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Goffee, R., & Jones, G. (1996) What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 75, p. 174-194.

Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How Your company's culture make or break your business*. London: Harper Collins Business.

Gorden, W. (1984). "Organizational Imperatives and Cultural Modifiers". *Business Horizons*, 27, mai./jun.

Gordon, G. (1985). “The Interrelationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance”. In: Kilmann, R. *et al. Gaining Control of the Corporate Culture*.

Greenwood, E. (1973). Métodos principales de investigación social empírica. In: *Metodologia de la Investigación Social*. Buenos Aires, Paidós. Cap. 6, p. 106-126

Handy, C. B. (1987). *Deuses da Administração transformando organizações*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais.

Harrison, R. (1972). “Understanding your organization's character.” *Harvard Business Review*, 5, (3): 119-128.

Heinzmann, L. M., & Machado, D. D. P. N. (2014, abril/junho). Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. *Brazilian Business Review*, 11(2), 35-66.

Henriques, H. G., & Garcia, F. C. (2014). Os impactos da cultura brasileira na cultura organizacional: estudo em um buffet localizado em Belo Horizonte. *Revista Organizações em Contexto*, 10(20), 145-172.

Hilal, A. V. G. (2002). *Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. In: *Journal of International Business Studies*.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo. Cap. 1, p.17-34.

Jacques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York: Dryden Press.

Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. New York, Simon & Schuster.

Keessing, R. (1974). 'Theories of culture'. In *Annual Review of Anthropology*.

Kilmann, R. *et al.* (1984) "Five Steps in Understanding and Changing Culture". *New Management*, Vol. 2, No. 1.

López, D. H., & Sánchez, F. S. (2014, octubre/diciembre). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Rev. Innovar*, 24(54), 59-74.

Lundberg, C. C. (1996). Designing organizational culture courses: fundamental considerations. *Journal of Management Education*, 20(1), 11-22.

Maia, C., Santos, I. C. D., Sávio, M. A. C., & Kubo, E. K. M. (2014). Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 12(3), 150-163.

McAnally Salas, L., Lavigne, G., & Sandoval, J. O. (2013). Marco de referencia para diseñar cursos en administración: el caso de cultura organizacional. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 228-251.

Malinowski, B. (1976). *Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural.

Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. New York: Galaxy Books.

Mazzei, L. C., Nassif, V. M. J. (2013, outubro/dezembro). A cultura organizacional na gestão do esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. *REUNA*, 18(4), 93-110.

MgGregor, D. (1975). O lado humano da empresa. In: *Balcão, Y. F.; Cordeiro, L. L. O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Morschel, E. L., Reis, D. R. dos, Matos, E. A. S. A. de, & Costa, V. L. (2013, abril/junho). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Águia Sistemas de Armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas.

Muzzio. (2010). Cultura Organizacional e Perspectivas Estratégicas da Regionalidade Cultural Brasileira. In: *ENEO Encontro de Estudos Organizacionais*, Florianópolis. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

Muzzio. (2010). *Culturas Regionais e seus Impactos na Cultura Organizacional: Representação da Matriz e de Filiais*. Fundação Getúlio Vargas – SP. (Tese de Doutorado).

Nepomuceno, A. C. (2013). *Cultura Organizacional: O Perfil de uma Empresa Brasileira*. PUC – MG. (Dissertação de Mestrado).

O'Reilley, C. (1991). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.

Payne, R. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Orgs.),

The international handbook of organizational culture & climate (pp. 107-122). New York: John Wiley & Sons.

Peters, T. & Water-Man Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row.

Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18, 5, 375-405. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7.

Powell, G., Francesco, A. M., & Lings, Y. (2009). Toward culture sensitive theories of work-family interface. *Journal of organizational Behavior*, 30, 5, 597-616. doi:10.1002/job.568.

Pugh, D.S.; Hickson, D.J. (2002). On organizational convergence. In: WARNER, M.; JOYNT, P. *Managing Across Cultures: issues and perspectives*. London: Thomson Learning.

Radcliffe-Brown. A. R. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Oxford University Press.

Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. In: *Administrative Science Quartely*, (37), 140-161.

Santos, M. de F. B. dos, Fonseca, A. C. P. D. da, & Sauerbronn, F. F. (2014, janeiro/março). Cultura organizacional e avanço do management na Marinha do Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, 12(1), Artigo 7, 131-162.

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

Serrate- Alfonso, A. A.; Abreu, R. H.; Luque, E. G. (2013). Diseño de un software para la evaluación de la cultura organizacional. *Revista Avanzada Científica Enero – Abril* Vol. 16 No. 1 – Cuba.

Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ing. Ind.*, 35(1), 2-12.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quartely*, Jun. 1996, p. 229-240.

Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

Schein, E. H. (1985). "How Culture Forms, Develops and Changes". In *KILMANN, R. et al. Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.

Shinyashiki, G. T. (1995). Estudo Quantitativo do Pressuposto Básico da Cultura Organizacional. *RAUSP - REVISTA DE ADMINISTRACAO*, v. 30, n.3, p. 60-71.

Silva, A. H. ; Moura, G. L. (2013). Cultura Organizacional: Uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. MAYO, p. 1.

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

Silva, J. M. O. ; Duarte, E. N. (2013). Elementos da cultura informacional (des)favoráveis à implementação da nova estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFPB. *In: Brazilian Journal of Information Science*, Vol.7(1), pp.269-291.

Silveira, R. M. D., Leite, Y. V. P., & Siqueira, E. S. (2013). Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. *Desafio Online*, 1(2), 1-19.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, Ithaca. V. 28, n. 03, p. 339-358.

Sorzabal, A. A., Espinosa, N., & Fuentetaja I. G. (2014, June). Innovation challenges in rural tourism destinations: the cases of Urabá and Suroeste Antioquia (Colombia). *Proceedings of the TTRA 2014 International Conference: Tourism and the New Global Economy*, Brugge, Belgium.

Souza, E. L.P. (1978). *“Cultura e clima organizacionais”*. São Paulo: Edgard Blucher

Pachón, D. M. S.; Triviño, M. I. P.; Quintana, A. M. H.; Gómez, M. C. P. (2013, julio-diciembre). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. Tesis Psicológica, vol. 8, núm. 2, pp. 30-51. *Fundación Universitaria Los Libertadores*. Bogotá, Colombia.

Tanure, B. (2003). Poder, relações pessoais e flexibilidade como grandes articuladores. *Gestão à Brasileira*. 1. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas.

Tanure, B.; Duarte, R.G. (2006). O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. *In: Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.

Tanure, B.; Evans, P. A. (2006). Gestão de recursos humanos em empresas internacionais. *In: Gestão de Pessoas no Brasil - Virtudes e Pecados Capitais*.

Tanure, B.; Patrus, R. (2011). *A virada estratégica da Fiat no Brasil: liderança de mercado e liderança de resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Tucker, J. A. (1990, October). *Neutralizing assessment barriers for culturally diverse exceptional students through curriculum based assessment*. Presentation at the Symposium on Culturally Diverse Exceptional Children, Albuquerque, New Mexico, United States of America.

Zaccarelli, S. (1986). A hora e a vez da cultura organizacional. *Revista de Administração* Volume 21(3) – julho/setembro/1986 – pag. 58 a 59.

Zago, C. C.; Retour, D. (2013) . Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. *Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)*, v. 20, p. 180-191.

Anexo 1 – O *Check List* Observacional – Espaço Físico

Pense no espaço que é ocupado pelo grupo que você está avaliando. Ele é compartilhado? Quem o está compartilhando? As pessoas defendem seus espaços? A cultura pode ser determinada avaliando a maneira que as pessoas esculpem e delimitam seus territórios. Existem plantas crescendo sem controle nas mesas? As portas estão bem fechadas? Os departamentos “defendem” seus limites com porteiros e ferozes secretarias? Os seguranças estão ostensivamente presentes no seu prédio?

Os espaços geralmente dizem algo a respeito de status, poder e conexões. Considere também quem possui o maior espaço. E como precisamente este espaço é alocado? Pense no seu escritório e em outros espaços como a sala de jantar, sala de televisão e estacionamento e (se existe algum). Quem possui o quarto com vista?

Depois pense como as pessoas decoram seus espaços. Em alguns escritórios as paredes são vazias, em outras existem fotos de família, notas em *post-it*, diplomas e certificados, preços de venda, fotos com o presidente da empresa. Todos esses itens te dizem sobre os contatos desse indivíduo dentro da empresa.

Entradas principais geralmente são cheias de dicas. Pense na sua. Existe um logo da empresa em todos os lugares? Existem uma recepção grandiosa com balcões elaborados e uma pintura ostensiva? O piso é de um caro tipo de mármore? Existem lugares para se sentar? As pessoas se movem parecendo sempre ocupadas ou param para conversar? Os produtos estão expostos? Existe uma notável diferença de espaço físico entre o escritório central e as unidades de operação e fabricas?

Enfim, pense sobre a funcionalidade dos espaços. Tudo está relacionado com as atividades a serem desempenhadas? Ou existe algum espaço reservado para eventos sociais, como copa para café ou jardins? Existem “*open-plan designs*” ou espaços flexíveis multiusos (*Hot-desking*)? Onde? Quem instituiu esse novo *layout*?

NETWORKED

Portas dos escritórios são abertas e destrancadas; pessoas se movem livremente entre os escritórios. Salas podem estar decoradas com fotos de família, cartões postais, desenhos, pôsteres engraçados e fotos de colegas. O maior espaço reservado é para a socialização (bar, café, locais para esporte, etc.). Espaços “privilegiados” (escritórios maiores, estacionamento) são ligados à hierarquia, mas também existem acordos privilegiando algumas pessoas. Podem existir vários logos corporativos, mas em instituições de *networked* negativas isso pode ser fruto de distração. Por similaridade diferentes territórios dentro de um prédio podem ser decorados e defendidos de maneira que o separam dos outros, o departamento de *marketing* pode se tornar uma área de trânsito proibido para o pessoal do financeiro e vice e versa. Pessoas de fora usualmente são identificadas, eles irão bater nas portas antes de entrar e estarão vestidas diferente do restante e etc.

MERCENARIO

O espaço está dividido por funcionalidade – de uma maneira que auxilie o trabalho a ser realizado. É possível a utilização do espaço flexível ou sem divisórias – mas com o objetivo de desenvolver métodos simples, eficientes e de baixo custo no que diz respeito ao cumprimento de tarefas, sem “conversa fiada”. Visitantes não convidados ou pessoas que aparecem de surpresa são geralmente dispensadas se alguém está ocupado. Pouco espaço é desperdiçado nas áreas de trabalho, todavia, as entradas podem ser planejadas para delimitar uma reputação temida. A decoração predominante dos escritórios pode ser trofeus, certificados, desempenho, etc. A locação de espaço é ligada ao objetivo e não existe preferência no estacionamento. Na verdade a prioridade será o cliente.

FRAGMENTADA

O espaço é arquitetado para ajudar os indivíduos a trabalharem sem interrupções. Portas dos escritórios mantidas fechadas e os escritórios são bem equipados para que os

colaboradores efetivamente se mantenham no local. A maioria do tempo esses escritórios podem permanecer vazios. (pessoas viajando, trabalhando em casa, em algum seminário, etc.). Mas, é muito difícil se certificar que as pessoas estão realmente no escritório. Algumas pessoas fazem da evasão uma marca registrada (uma piada comum nesse contexto é qual a diferença entre Joe e Deus – Deus está em todos os lugares. Joe também, mas, menos aqui). Numa organização (virtual e fragmentada) existe pequeno espaço corporativo – o trabalho é conduzido de casa, do carro, etc.

COMUNITARIO

Muito espaço é compartilhado seja ele formalmente (espaços abertos) ou informalmente (muito movimento de pessoas entrando e saindo). Às vezes é difícil determinar em que departamento você está e existem poucas barreiras entre departamentos e funções. É pouco provável que existam grandes diferenças entre a alocação de espaço entre as pessoas. Espaços para eventos formais de socialização são auxiliados para extensiva socialização informal; comidas e bebidas espalhadas nos locais de trabalho. O logo corporativo está em todos os locais, a decoração do escritório está improvisada no entorno, ou adaptada à linguagem da empresa referente a valores, missão ou credo.

O *Check List* Observacional – Comunicação

Agora vamos nos voltar para a maneira em que as pessoas se comunicam. Como as pessoas preferem trocar ideias e informação – *e-mail*, telefone, fax? Quanto tempo as pessoas gastam conversando pessoalmente?

Em alguns tipos de trabalho somos bombardeados pelo barulho proveniente da conversa, já em outros impera um silêncio mórbido. Nós conhecemos algumas instituições onde não se pode pensar em enviar uma comunicação a alguém sem copiar pelo menos meia

dúzia de outras pessoas. Por outro lado, há outras instituições em que estão banindo a troca desnecessária de papéis.

Pense em como é simples de se comunicar com os outros na sua empresa. Hierarquia ou função obtêm uma forma eficaz de comunicação? Ou isso não passa de uma questão agendas lotadas? As pessoas estão tornando elas próprias indisponíveis - incluindo você? Em algumas instituições você já deve ter experimentado o infortúnio de conversar com cinco secretarias eletrônicas antes de ouvir a voz de um ser humano.

Com as instituições globalizadas, o aumento da distancia afeta, a maneira das pessoas se comunicarem.

Como sua empresa lida com a comunicação através da distancia geográfica e cultural? A sua empresa reconhece isso como um desafio?

Enfim, quando as pessoas se encontram e conversam pessoalmente, isso acontece em grupos ou individualmente? E essas reuniões são formais ou elas acontecem em torno da maquina de café? Quem está envolvido nas reuniões – somente os funcionários ou os clientes e fornecedores também estão envolvidos?

Imagine a imagem da sua rede de comunicação. Quem são os principais envolvidos e quem não está incluso.

NETWORKED

Existe muito a ser falado. Embora exista hierarquia formal e processos, muita comunicação acontece em torno de um sistema formal em conversas ao vivo, pelo telefone, em “reuniões antes de reuniões”. Anotações básicas de documentos podem ser feitas a mão antes de serem passados para outros na *network*. E-mail pode ser usado para fofoca. Em redes de comunicação com cultura de um alto nível de politização os papéis podem ser copiados rotineiramente para as pessoas chave. Habilmente gerenciadas, as redes de comunicação abrangem o negocio, auxiliam a integração, mas, frequentemente criam

panelinhas e formam facções em torno de funções, níveis, negócios ou países, o que impede a comunicação. Por outro lado, por haver muita conversa, existe a possibilidade de troca de informação rápida e aumento da criatividade. Deve-se dispensar uma atenção especial em se comunicar da maneira “correta”, bem como com o estilo, a polidez e a apresentação mais do que no conteúdo.

MERCENARIO

Comunicação é rápida, direta e focada no trabalho. Memorandos concisos e relatórios prolixos deixam a porta aberta para conversas inúteis. É pouco provável que conflitos e desavenças sejam resolvidos cordialmente. Confrontos cara a cara ou duelos legais (fale com meu advogado) são mais comuns. A Comunicação cruzando as fronteiras (de hierarquia, geografia, etc.) é esperada e aceita se for focada no trabalho. Reuniões são metódicas – bem planejadas e com comprometimento em resultados praticáveis. A Exposição de problemas pessoais não é recomendada.

FRAGMENADO

A conversa é limitada e breve para troca de informações no corredor ou pelo telefone. Reuniões são contestadas (Qual é o ponto? dificuldade de marcar, dificuldade em levar a reunião sem que esta seja tediosa, ou com pessoas evadindo). As pessoas irão conversar somente com quem “valer à pena” (para pegar uma dica sobre um problema, para pegar suas ideias, para pedir recursos); caso contrario o lema é "Eu te deixo em paz se você me deixar em paz." Pessoas chave serão difíceis de ser encontradas mesmo em seus próprios departamentos. Os documentos podem substituir a conversa, mas, não há garantia de que eles serão lidos. Muita informação acontece fora da empresa – para clientes e colegas de trabalho.

COMUNITARIO

Existe comunicação em todos os canais, os métodos orais e o cara a cara são predominantes. Comunicação não verbal é, entretanto importante; roupa, cor e simbolismo

podem ajudar as pessoas a se aproximarem uma das outras. A comunicação flui facilmente entre os níveis, departamentos e transpõe culturas nacionais (a cultura abrange a todos), mas, as pessoas de fora da instituição podem se sentir excluídas. A conversa está marcada com uma linguagem própria da empresa reafirmando os laços entre “nós” e a diferença “deles”. Isso é difícil de não falar, e há alguns segredos – particulares ou profissionais. Culpa e vergonha são usadas para corrigir comportamentos “fechados”.

O *Check List* Observacional – O uso do Tempo

A terceira área importante para se observar é como as pessoas estão administrando seu tempo. Quanto tempo as pessoas permanecem no trabalho? Longas horas são normais e se elas são quem se sente confortável em sair primeiro? Está Ok sair antes do chefe? Quanto tempo é o acompanhamento das horas trabalhadas? Algumas empresas se posicionaram abolindo o relógio de ponto. Enquanto outras estenderam para todos os funcionários incluindo os altos executivos.

Quando você sabe que está desperdiçando seu tempo? Alguém precisa te dizer isso? Quanto tempo leva até você ser descoberto? Se você for tomar um café com sua equipe é considerado como desperdício de tempo?

Quanto tempo as pessoas permanecem no seu emprego? E quanto tempo elas esperam ficar? Algumas empresas consideram todos como potenciais temporários, mas em outras um recém-chegado é considerado rapidamente como um potencial permanente.

Pense também quanto tempo você leva para conhecer uma pessoa em sua empresa. As pessoas rapidamente abrem sua vida pessoal, ou você possui colegas que depois de muitos anos você ainda não conhece os detalhes da sua vida pessoal? Quando você é transferido para outro escritório, a sua rede de contatos ou suas relações pessoais anteriores te ajudam a ganhar novos amigos rapidamente?

NETWORKED

As pessoas usam o horário de trabalho para socializar – e elas não são penalizadas por isso. Em parte, o contrario se aplica “muito trabalho sem diversão fazem de Jack um rapaz burro”. Além disso, atividades sociais são frequentemente uma extensão do dia de trabalho. Isso pode tornar o dia de trabalho longo, mas, essa extensão pode acontecer num bar, numa partida de golfe ou num clube. As pessoas passam a se conhecer rapidamente e muitas já se conhecem há muito tempo.

MERCENARIO

Longas horas é a regra, apesar de ser possível ir embora uma vez que o trabalho esteja pronto. Isso é claramente transmitido, desde que as avaliações de tempo e performance sejam explícitas. Tempo privado é precioso e quando possível protegido (isso é o que sobra se você não cortar isso no trabalho). Leva um longo tempo para conhecer as pessoas fora de suas funções; ”conversa fiada” é considerada uma perda de tempo.

FRAGMENTADO

As pessoas vão ao escritório somente quando precisam, a ausência é a regra. A realização das tarefas não o tempo é o que é avaliado (e a conclusão das tarefas poderá gastar muito tempo).

A maior parte do tempo é devotada para busca profissional individual e aperfeiçoamento técnico. Qualquer coisa que interfira nisso – colegas, tarefas administrativas, mesmo clientes, será considerado perda de tempo. Isso é possível para que os indivíduos trabalhem juntos por vários anos sem se conhecerem (uma gafe comum entre os colegas que deixam transparecer para os clientes nos eventos sociais que não se conhecem entre si). A gestão do tempo é uma habilidade fundamental, frequentemente envolvendo um controle de um cronograma complexo.

COMUNITARIO

As pessoas vivem no trabalho. A vida profissional é tão intensa, que o tempo “convencional” é ignorado. Vida no trabalho e fora do trabalho se funde em uma só, até quando em casa o trabalho pode ser uma preocupação. As relações do trabalho são refletidas na vida pessoal como seu grupo de amigos, casamentos, casos e etc. O trabalho se torna um estilo de vida e atividades que não são relacionadas com interesses profissionais podem ser consideradas como desperdício de tempo.

O *Check List* Observacional – Identidade

Vamos verificar agora finalmente como as pessoas expressão suas características individuais. Essa pode ser a área mais difícil de todas de se perceber e você vai precisar de todas as suas habilidades de observação para perceber todas as sutilezas. As pessoas tentam se parecerem umas com as outras com vestimentas e maneiras de falar? Na Pepsi, existe até uma frase, “Bonito como a Pepsi” que se refere a um aceitável e forte código para aparência pessoal e vestimentas. Existe apenas uma maneira de se apresentar? Ou a cultura te encoraja a se expressar individualmente?

Dentro da empresa, as pessoas se identificam com sua equipe, sua função, seu departamento, com a empresa inteira, sua profissão, seu sindicato, ou talvez com seus clientes?

Por exemplo: Os profissionais geralmente se enxergam como advogados ou contadores primeiro, e depois como empregados de uma empresa em particular. Algumas vezes você encontra grupos que se unem através de uma oposição a cultura dominante na empresa: isso geralmente é expresso em uma unidade de negócio que se opõe ao corporativo.

Quando as pessoas se identificam com a empresa, com o que elas se identificam? São com os seus colegas? A visão e valores da empresa, suas tradições? O posicionamento estratégico? Ou é fazer parte do melhor time de vendas e *marketing*? São as vitórias que o

identificam com a empresa? E quão compassada é essa identificação? Você consegue imaginar a vida sem os negócios ou você sobreviverá após o último dia de trabalho?

Pense o que acontece quando as pessoas saem da empresa. Elas são honradas com uma festa? As pessoas que saem ainda se veem como parte da família? Elas usam seu tempo para promover os produtos da empresa para os substitutos ou seus amigos ou vizinhos? As pessoas que saem alguma vez retornam ou elas desaparecem sem deixar rastros? Existe um próspero clube de aposentados?

NETWORKED

As pessoas se identificam umas com as outras, fortes laços de socialização, elevados sentimentos de similaridade como indivíduos. Diferenças são compreendidas e expressadas em sutis variações de vestimentas ou padrões de comunicação. Existem resistências a excessivas demonstrações de diferenciação pessoal e algumas regras são mantidas estabelecendo tradições que unem as pessoas até mesmo depois que elas tenham se desligado (rodas sociais, associações, clubes). A lealdade entre as pessoas permanece, embora em alguns contextos a empresa possa ser criticada. Essa crítica é manifestada em forma de humor negro – Porque é como se estivesse criticando a si mesmo.

MERCENARIO

As pessoas se identificam pelas vitórias. Apesar das regras de comportamento existir aqui como em qualquer outro lugar, diferenças entre os indivíduos são aceitáveis e encorajadas se elas auxiliam a atingir o objetivo. O que une as pessoas são as trocas de experiências, objetivos, interesses ao invés de compartilhar sentimentos. Finalmente o inimigo pode ser o próximo colaborador, se ele serve para algum interesse pessoal. Não existe vergonha em não se permanecer fiel ou cruelmente explorar os pontos fracos do negócio, uma vez que o colaborador tenha seguido por outro caminho.

FRAGMENTADO

As pessoas se identificam com valores individuais e liberdade. Com excelência técnica pessoal, com organizações que minimizam a interferência. Existem significativas diferenças entre os indivíduos, embora seja muito pouco provável que essas diferenças impeçam o cumprimento das metas (Existem baixos níveis de interdependência) e são confirmados os valores de liberdade. A Fidelidade será profissional mais do que organizacional. As vidas privadas são geralmente um mistério. Existe frequentemente uma forte compensação para a solidão de se trabalhar fragmentado.

COMUNITARIO

As pessoas se identificam com as missões e os valores da empresa. O credo é vivido, as palavras são divulgadas, representadas, debatidas, aplicadas e desenvolvidas. O trabalho se torna um estilo de vida. Logo, símbolos e bandeiras são abundantes. Excessiva identificação (combinado um histórico de sucesso) pode levar a uma perda de perspectiva, intolerância a crítica e complacência. A empresa atrai uma lealdade ferrenha. As pessoas continuam defendendo a empresa mesmo depois de se desligarem dela. Todavia, essa fervorosa identificação pode ser anulada com a mudança de emprego. A identidade da empresa é trazida para a vida pessoal – logo nas roupas, produtos da empresa, visitas as lojas da empresa durante o fim de semana.

Anexo 2 - Questionário principal Goffee e Jones (1998)

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

Anexo 3 - Instruções para escolha do Questionário Auxiliar: Modelo Goffee & Jones (1998)

INSTRUÇÕES PARA ESCOLHA DO QUESTIONÁRIO AUXILIAR

- 1 - O valor correspondente à resposta escolhida em cada afirmação do questionário principal, deverá ser lançado no espaço indicado abaixo do número da afirmação.
- 2 - Somar os valores obtidos, transferindo o resultado da soma do eixo "x" e do eixo "y" para o gráfico abaixo.
- 3 - Verificar qual o quadrante do gráfico correspondente à intersecção das retas traçadas a partir dos valores obtidos em cada eixo.
- 4 - Utilizar o questionário auxiliar correspondente ao quadrante indicado no gráfico.
- 5 - Os demais questionários auxiliares não precisam ser respondidos

EIXO "Y"

Afirmção → 2 4 6 8 10 12

+ + + + + TOTAL "Y"

13 15 17 19 21 23

+ + + + + -

EIXO "X"

1 3 5 7 9 11

+ + + + + TOTAL "X"

14 16 18 20 22 23

+ + + + + -

EIXO "Y"	60		60
	58		60
	56		60
	54		60
	52		60
	50		60
	48		60
	46		60
	44		60
	42		60
	40		60
	38		60
	36		60
	34		60
	32		60
	30		60
	28		60
	26		60
24	60		
22	60		
20	60		
18	60		
16	60		
14	60		
12	60		
	12 14 16 18 20 22 24 26 28 30 32 34 36 38 40 42 44 46 48 50 52 54 56 58 60	EIXO "X"	

**USAR QUESTIONÁRIO
AUXILIAR "A"**

**USAR QUESTIONÁRIO
AUXILIAR "D"**

**USAR QUESTIONÁRIO
AUXILIAR "C"**

**USAR QUESTIONÁRIO
AUXILIAR "B"**

Anexo 4 – Questionário Auxiliar “A” aplicado a Cultura de Rede – Modelo Goffee & Jones (1998)

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

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

7a- 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.

8a- Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- Nas próximas semanas, as pessoas tentarão se aproximar dele (a), atraído -o (a) para seu grupo.
 Alguém começa um rumor que a recompensa não foi merecida, e esse rumor se espalha pela empresa.

9a- 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.

10a- 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.

11a- 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.

12a- 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.

13a- Um colega tem uma nova grande idéia.

- As pessoas espalham a idéia pela empresa rapidamente, organizando encontros fora do expediente para discutí-la.
 As pessoas procuram "minar" a idéia por causa da síndrome do "não-invente-coisa".

14a- 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.

15a- 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.

16a- 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.

Anexo 5 – Questionário Auxiliar “B” aplicado a Cultura Mercenária – Modelo Goffee & Jones (1998)

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

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

7b - 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?

8b - 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.

9b - 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?

10b - É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- 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.

11b - 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.

12b - 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.

13b - 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.

14b - 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.

15b - 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.

16b - 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.

Anexo 6 – Questionário Auxiliar “C” aplicado a Cultura Fragmentada – Modelo Goffee & Jones (1998)

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

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

7c- 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.

8c- Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- As pessoas veem isso como uma evidência que estão trabalhando com "estrelas", confirmando seu status de elite.
- As pessoas veem isso como uma prova que estão sendo sub-avaliados na empresa.

9c- 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?

10c- É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- 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.

11c- 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.

12c- 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".

13c- 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.

14c- 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.

15c- 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.

16c- 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?

Anexo 7 – Questionário Auxiliar “D” aplicado a Cultura Comunitária – Modelo Goffee & Jones (1998)

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

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

7d - 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.

8d - 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 veem isto como uma prova de que a empresa é infalível.

9d - 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.

10d - É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- 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.

11d - A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.

- O corpo gerencial toma providências para que o a redução seja distribuída de forma equitativa.
 As pessoas pensam que a redução do quadro seria desnecessária se a empresa se voltasse para suas competências.

12d - 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.

13d - 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.

14d - 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.

15d - 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.

16d - 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.