

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

OS DEUSES GREGOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL
estudo comparativo da cultura de duas empresas

Sônia Veiga

Belo Horizonte
2009

Sônia Veiga

OS DEUSES GREGOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL:
estudo comparativo da cultura de duas empresas

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Marília Novais da Mata Machado

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2009

Dedico este trabalho aos meus pais, *in memoriam*: Maria Dalva Prado e Vicente Veiga, que infelizmente só puderam me acompanhar e apoiar nas fases iniciais, pois quis Deus que o vissem concluído junto dele. Dedico, ainda, à minha única e adorada filha, Paula. Meu orgulho!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço muito a Deus por iluminar meu caminho e me permitir chegar ao término deste trabalho, apesar das perdas irreparáveis sofridas e das responsabilidades igualmente importantes que se desenvolveram paralelamente.

Agradeço muito à minha filha Paula, ao meu irmão Marco Antônio e à minha cunhada Rita, que souberam compreender meu recolhimento e minhas ausências por esse período.

Agradeço, também, aos meus irmãos Danusa e Dênis que, mesmo longe, emprestaram sua inestimável torcida e carinho.

Agradeço aos amigos Beatriz Delgado, Sávio Souza, Eliete Viana e Nilcéia Lage, por sua compreensão e apoio durante o percurso.

Agradeço imensamente à minha cara orientadora, Prof^a. Dr^a. Marília Novais da Mata Machado pela garra, dedicação, disponibilidade, atenção e paciência por tantas “idas e vindas”.

Agradeço, em especial, aos Diretores das empresas Obras On-Line e Unimalta, Roberto Dias e Anamaria Malta, respectivamente, pela confiança e seriedade, além de todos os seus funcionários, que se prontificaram a participar da pesquisa.

Agradeço, por fim, aos professores, funcionários e demais profissionais da Faculdade Novos Horizontes, em especial, a Maria Helena Michel. O suporte recebido de todos foi imprescindível.

*É preferível seguir por uma estrada
cheia de pedras e espinhos ferindo os
pés, a seguir por outra, sem
obstáculos, mas ferindo a Alma.*

Autor desconhecido

RESUMO

O presente trabalho objetivou testar a teoria da adequação cultural de Handy, especialmente o pressuposto segundo o qual forças influenciadoras sobre as empresas como tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas estão relacionadas a diferentes misturas culturais. Duas empresas bem sucedidas (culturalmente equilibradas) foram pesquisadas e comparadas. Foram levantadas as características das forças que atuam nelas e a percepção de seus empregados quanto à cultura organizacional. A coleta de dados foi feita por meio de estudo de campo. Dados relativos às características e processos das forças influenciadoras foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas com a Gerente de Relacionamentos, Recursos Humanos e Comercial da Unimalta Uniformes Profissionais e com o Diretor de Marketing e Projetos da empresa Obras On-Line. Junto aos empregados, foram levantados dados pessoais, por meio de questionário, e aplicadas as escalas validadas por Gomide e Martins que medem, com base na teoria de Handy, cultura de clube, de função, de tarefa e existencial. Os dados do questionário e das escalas foram analisados com auxílio do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Os resultados estatísticos evidenciaram que, embora apresentando um mesmo perfil cultural, há características culturais significativamente diferentes entre as duas empresas envolvendo três tipos de cultura presentes: de tarefa, de função e existencial. As forças influenciadoras do equilíbrio cultural teorizadas por Handy (2009) – tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas - são capazes de esclarecer essas diferenças. A medida de cultura de clube não apresentou índice de confiabilidade satisfatória e também não evidenciou diferença significativa entre as percepções dessa cultura pelos empregados entrevistados nas duas empresas.

ABSTRACT

The present research work aimed to test Handy's cultural adequacy theory, specially the assumption that influencing forces over the enterprises such as size, life cycles, work patterns and persons are related to different cultural mixtures. Two well-succeeded enterprises (culturally balanced) were investigated and compared. The forces that act over them and the employee's perception of the organizational culture were raised. The data collection was conducted by means of a field study. Data concerning the characteristics and processes of the influencing forces were raised by means of interviews with the Manager on Relationship, Human Resources and Trade in Unimalta Professional Uniforms, and with the Director on Marketing and Projects, in the enterprise Obras on-Line. With the employees, to obtain personal data, it was applied a structured questionnaire with closed questions and Gomide and Martins' validated scales that, following Handy's theory, measure club, function, task and existential cultures. The questionnaire and the scales data were analyzed with the SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). The statistical results showed that, although presenting the same cultural profile, there are cultural characteristics significantly different between the two enterprises involving three culture styles: task, function and existential. The influencing forces theorized by Handy – size, life cycles, work patterns and persons – clarify these differences. The measure of the club culture didn't present a satisfactory reliability index and also didn't show significant differences between the perceptions of this culture type by the employees interviewed in the two enterprises.

LISTA DE ABREVIATURAS

- EPCC** - Escala de percepção da cultura de clube
- EPCE** - Escala de percepção da cultura de existencial
- EPCF** - Escala de percepção da cultura de função
- EPCT** - Escala de percepção da cultura de tarefa
- ONG** - Organização não governamental
- RH** - Recursos Humanos
- SC** - Setor Confeccionista de uniformes profissionais
- SPSS** - *Statistical Package for Social Sciences*
- TAC** - Teoria da Adequação Cultural
- TI** - Tecnologia de Informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com o gênero.....	68
GRÁFICO 2 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com o estado civil.....	70
GRÁFICO 3 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a escolaridade.....	72
GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a remuneração mensal.....	74
GRÁFICO 5 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com o gênero.....	78
GRÁFICO 6 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com o estado civil.....	79
GRÁFICO 7 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com a escolaridade.....	81
GRÁFICO 8 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com a remuneração mensal.....	82
GRÁFICO 9 - Média geral das duas amostras e médias das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line referentes às Escalas Zeus, Apolo, Atena e Dionísio.....	83
GRÁFICO 10 - "Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.".....	84
GRÁFICO 11 - "Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.".....	85
GRÁFICO 12 - "Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.".....	85
GRÁFICO 13 - "Nesta organização é importante ser amigo do chefe.".....	86
GRÁFICO 14 - "Chefes autoritários estão com tudo nessa organização.".....	86
GRÁFICO 15 - "É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.".....	87

GRÁFICO 16 - Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line de acordo com a cultura de função.....	88
GRÁFICO 17 - Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line de acordo a Cultura de Tarefa.....	90
GRÁFICO 18 - Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line, de acordo com a cultura existencial.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Quantidade de itens e Alpha de Cronbach para as quatro escalas utilizadas no estudo de Gomide e Martins (1997) e no presente estudo.....	60
TABELA 2 - P-valores para os testes de diferença entre as empresas Unimalta Uniformes Profissionais (UUP) e Obras On-Line (OOL), nas quatro escalas utilizadas.....	62
TABELA 3 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a nacionalidade.....	69
TABELA 4 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com o atual cargo.....	71
TABELA 5 - Medidas descritivas do tempo que os entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais ocupam seus cargos.....	73
TABELA 6 - Medidas descritivas dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a idade.....	74
TABELA 7 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com a nacionalidade.....	79
TABELA 8 - Distribuição dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com o atual cargo.....	80
TABELA 9 - Medidas descritivas do tempo que os entrevistados da Obras On-Line ocupam seus cargos.....	82
TABELA 10 - Medidas descritivas dos entrevistados da Obras On-Line de acordo com a idade.....	83
TABELA 11 - Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line, de acordo com os itens da cultura de função.....	89
TABELA 12 - Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line, de acordo com os itens da Cultura de Tarefa.....	91
TABELA 13 - Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line, de acordo com os itens da cultura existencial.....	93

TABELA 14 – Comparação das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras On-Line com relação ao tamanho.....	95
TABELA 15 – Ciclo de vida da empresa Unimalta Uniformes Profissionais.....	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipologia cultural de Handy (2006).....	35
QUADRO 2 – As escalas de percepção da cultura organizacional.....	56
QUADRO 3 – Escala de percepção da cultura de clube (EPCC).....	57
QUADRO 4 – Escala de percepção da cultura de função (EPCF).....	57
QUADRO 5 – Escala de percepção da cultura de tarefa (EPCT).....	58
QUADRO 6 – Escala de percepção da cultura existencial (EPCE).....	58
QUADRO 7 – Comparação das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online com relação às características de seus a ciclos de vida.....	96
QUADRO 8 – Comparação das características pessoais dos empregados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Cultura - conceitos.....	21
2.2 Cultura Organizacional.....	23
2.2.1 Schein e a forma de ser da organização.....	25
2.2.2 Fleury e o desvelamento da cultura organizacional.....	27
2.2.3 Cuche e cultura de empresa.....	28
2.2.4 Maanen e a socialização.....	29
2.3 Cultura organizacional e seu impacto em sustentabilidade.....	29
2.4 Cultura Nacional e Cultura Organizacional: a teoria de Hofstede	31
2.5 Handy e a Teoria da Adequação Cultural.....	32
2.5.1 A Cultura de Clube – Zeus.....	35
2.5.2 A Cultura de Função – Apolo.....	37
2.5.3 A Cultura de Tarefa – Atena.....	40
2.5.4 A Cultura Existencial – Dionísio.....	41
2.5.5. Forças influenciadoras e equilíbrio cultural	43
2.5.5.1 Tamanho	44
2.5.5.2 Ciclos de vida	44
2.5.5.3 Padrões de trabalho	45
2.5.5.4 Pessoas	45
2.5.6 Equilíbrio cultural	46
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	48
3.2 Unidades de Análise.....	51
3.2.1 Unimalta Uniformes Profissionais	51
3.2.2 Obras On-Line	51
3.3 População e amostras	51
3.4 Coleta de dados	52
3.4.1 O formulário para cadastro das empresas	54
3.4.2 Escalas de cultura organizacional	54
3.5 Tratamento dos Dados	59
3.5.1 Avaliação da confiabilidade das escalas	59
3.5.2 Hipóteses estatísticas	60

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.1 Características das empresas com relação ao tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas	63
4.1.1 Unimalta Uniformes Profissionais.....	63
4.1.1.1 Histórico e descrição física.....	63
4.1.1.2 Descrição dos empregados da Unimalta Uniformes (UUP)	68
4.1.1.2.1 Sexo	68
4.1.1.2.2 Nacionalidade.....	69
4.1.1.2.3 Estado civil.....	69
4.1.1.2.4 Cargo.....	71
4.1.1.2.5 Escolaridade.....	72
4.1.1.2.6 Tempo no cargo (ou função).....	73
4.1.1.2.7 Remuneração mensal.....	73
4.1.1.2.8 Idade.....	74
4.1.2 Obras online.....	75
4.1.2.1 Histórico e descrição física.....	75
4.1.2.2 Descrição dos empregados de Obras online (OOL)	78
4.1.2.2.1 Sexo	78
4.1.2.2.2 Nacionalidade.....	78
4.1.2.2.3 Estado Civil.....	79
4.1.2.2.4 Cargo (ou função).....	80
4.1.2.2.5 Escolaridade.....	81
4.1.2.2.6 Tempo no cargo (ou função).....	81
4.1.2.2.7 Remuneração mensal.....	82
4.1.2.2.8 Idade.....	83
4.2 Percepção da tipologia cultural das duas empresas.....	83
4.2.1 Médias gerais referentes às quatro escalas de cultura	83
4.2.2 Comparação entre médias das empresas nas escalas de cultura	84
4.2.1 Cultura de clube (Zeus).....	84
4.2.2 Cultura de função (Apolo).....	87
4.2.3 Cultura de tarefa (Atena).....	90
4.2.4 Cultura Existencial (Dionísio).....	91
4.3 Comparação das empresas	93

4.3.1 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação ao tamanho	94
4.3.2 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação aos ciclos de vida.....	95
4.3.3 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação aos padrões de trabalho	98
4.3.4 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação às pessoas	98
4.3.5 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação à combinação de culturas percebida	100
	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	
APÊNDICES.....	109

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver - mais ainda, perenizar - é a palavra de ordem nos negócios. Para tanto, não basta produzir mais e melhor; é necessário, além disso, produzir mais barato e com agilidade cada vez maior, atendendo a especificidades de clientes cada vez mais exigentes e em consonância com aspectos ambientais e éticos. Esse conjunto de elementos determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Somados, eles vêm impondo às organizações um ritmo de mudanças acelerado e demandam a incorporação de recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados que, muitas vezes, contrariando as expectativas, não promovem vantagens competitivas.

Buscando soluções sofisticadas e, muitas vezes, dispendiosas, muitos executivos se esquecem de que tal conjunto de elementos está subordinado a um aspecto fundamental nas organizações: sua cultura, ou seja, a forma de ser, pensar, sentir, perceber e agir de seus membros. Ao operacionalizarem mudanças à desejada estabilidade, eles intervêm em questões mais superficiais, mudando missões, visões, valores, promovendo treinamentos vinculados a esses aspectos, entre outros, acreditando em mudanças rápidas.

Freitas (2006) defende que a cultura organizacional determina comportamentos, prioridades, ações e valores que são compatíveis ou não entre eles, além de crenças que devem ser incorporadas e modelos a abraçar. A cultura dá a idéia de comunidade, o sentimento de orgulho e de pertencimento aos membros de uma organização. Portanto, é uma construção e não se altera facilmente. A autora argumenta também que uma cultura forte é concomitantemente boa e ruim para a organização e para seus membros, pois, quanto mais consolidada, mais ela pode ser tomada como freio para a incorporação de processos de mudança. Afirma ainda que

quanto mais marca o orgulho de ser esse “time”, menor é a possibilidade de se aprender com o exterior. [...] A cultura organizacional é um instrumento de controle não só para os indivíduos, mas para a própria organização, que pode fechar-se em seu próprio umbigo e viver de sua glória passada, reduzindo o mundo ao que é produzido entre suas paredes. (FREITAS, 2006, p. 302)

Dessa forma, é função da cultura promover mudanças significativas que possam levar a organização a outros patamares de desempenho, influenciando sua capacidade de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2004).

A cultura, como fator de sustentabilidade da organização, precisa ser bem conhecida e cuidadosamente tratada. Além disso, deve adequar-se ao tipo de negócio, bem como ao seu ritmo em relação a processos de mudança.

Nesse sentido, Handy (2006) afirma que deve haver um equilíbrio entre as diversas forças que influenciam uma organização e a caracterizam. Defende, por conseguinte, a *teoria da adequação cultural*, segundo a qual o fundamental é ter uma combinação cultural conveniente a um determinado lugar e propósitos apropriados ao contexto. Tal postura pode facilitar os processos de gestão dos negócios da empresa, auxiliar nas mudanças para adaptá-la ao mundo competitivo e, conseqüentemente, levá-la ao sucesso.

Handy (2006) acredita que para se adaptarem ao mercado competitivo, promoverem mudanças positivas e obterem sucesso as organizações necessitam de uma mistura condizente de culturas. Considera que, para cumprir seus propósitos com a lucratividade desejada, a organização deve incentivar a mescla apropriada de culturas. Tal mescla resulta do equilíbrio cultural de forças influenciadoras como tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas.

A confusão cultural, fruto da hegemonia de uma única cultura na organização, quando outras são demandadas, tem levado muitas empresas à ineficiência ou à negligência. Para Handy (2006), esse processo tem como conseqüências o não cumprimento de prazos, a utilização de recursos dispendiosos e o gasto com horas-extras desnecessárias e excesso de pessoal, fatores que podem causar muitos danos à organização.

Assim, o autor argumenta que empresas distintas quanto às suas características e processos requerem diferentes combinações de culturas, mas adverte que cada cultura deve respeitar as particularidades das outras. A organização deve ser

administrada para que não exista predominância de uma só, impedindo a manifestação saudável das demais.

Handy (2006) postula a existência de quatro tipos ideais de culturas possíveis nas organizações. A cada uma delas atribui um deus grego que implica numa forma distinta de se administrar.

Os gerentes precisam ter consciência de suas próprias predileções culturais, sabendo a qual deus seguem pessoalmente, tendo mais consciência das escolhas que estão abertas para eles e para suas organizações. É necessária "uma lei de variedade de requisitos em administração, bem como de uma teoria de adequação cultural". (HANDY, 2006, p. 10).

Gomide e Martins (1997) argumentam que o aprofundamento do estudo, na literatura internacional, de diferentes tipologias organizacionais contribui para um significativo avanço teórico no entendimento da importância da cultura das organizações e que a teoria dos deuses da administração de Handy (2006), em particular, representa um marco e constitui uma base de orientação. Essa mesma perspectiva é adotada no presente trabalho.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução que contém a contextualização, a justificativa, a problemática e os objetivos da pesquisa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento do trabalho e que teve como pilar a teoria da adequação cultural de Handy (2006); o terceiro capítulo informa os procedimentos metodológicos utilizados – ferramentas, processos metodológicos, empresas pesquisadas, métodos, instrumentos de coleta e forma de tratamento dos dados que nortearam a realização da pesquisa; o quarto traz a apresentação e a análise dos resultados; finalmente, no quinto, os resultados são discutidos e são feitas as considerações finais acerca do trabalho.

1.1 Justificativa

Handy (2006) argumenta que cada cultura é apropriada à organização em função de suas características, atividades, tipo de área em que opera, negócios que realiza, etc. Acentua especificamente quatro forças influenciadoras do equilíbrio organizacional interno: tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas. A inadequação da cultura à gestão do negócio ou atividade pode trazer transtornos e dificultar atingir os objetivos.

As organizações, como as tribos e as famílias, têm as suas próprias maneiras de fazer as coisas, coisas que funcionam para elas e coisas que não funcionam. Você precisa interpretá-las direito para ser eficaz. (HANDY, 2006, p. 7).

Na classificação ideal de culturas desenvolvida pelo autor, cada deus grego – Zeus, Apolo, Atena e Dionísio – dá nome a um culto ou a uma filosofia de gestão. Cada qual sustenta diferentes suposições acerca do que fundamenta o poder, a influência, a motivação, o pensamento, o aprendizado e os processos de mudança. Esses elementos resultam em estilos distintos de administrar, estruturar, operar, proceder e recompensar. Cada deus acarreta implicações diversas e específicas.

A forma como Handy (2006) tratou metaforicamente as culturas facilita sobremaneira a identificação e, conseqüentemente, a adequação da gestão das organizações. A partir desses deuses mitológicos que simbolizam tipologias culturais, o autor quer dizer que “a administração não é uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político” (HANDY, 2006, p. 7).

A administração é mais divertida, mais criativa, mais pessoal, mais política e mais intuitiva do que qualquer livro didático. [...] Nenhum administrador quer ser um autômato e nenhuma organização deve ser apenas uma usina gigante de processamento. (HANDY, 2006, p.8).

A partir dessas considerações, colocam-se as seguintes questões: É possível confirmar empiricamente a atuação da teoria da adequação cultural em organizações? Como operam as forças influenciadoras – tamanho da empresa, ciclo de vida, padrões de trabalho e pessoas sobre o equilíbrio cultural?

Para responder a essas questões foram pesquisadas duas empresas de sucesso e, portanto, por suposição, com um equilíbrio cultural adequado. Foram levantadas suas características, processos e atividades (forças influenciadoras), além da combinação dos tipos culturais (Zeus, Apolo, Atena, Dionísio) a que chegaram. Os resultados referentes às duas empresas foram comparados a fim de se analisar, compreender e discutir a relação entre as forças influenciadoras e o equilíbrio cultural.

O presente trabalho poderá subsidiar as organizações participantes, assim como servir como referência para outras na identificação dos tipos de cultura percebidos por seus empregados. Além disso, possibilitará a maximização da administração dos aspectos culturais alinhados à missão e à estratégia organizacional, bem como poderá facilitar intervenções que minimizem conseqüências inadequadas de processos de mudança, a fim de suportar enfrentamentos do mercado.

Academicamente, este estudo poderá consistir em material de consulta para eventuais trabalhos, com a mesma ou com outras perspectivas metodológicas e, possivelmente, teóricas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar e comparar, por meio de um estudo de campo, duas empresas de sucesso que, por suposição, têm um equilíbrio cultural adequado, levantando as características das forças influenciadoras que atuam nelas e a percepção de seus empregados quanto à tipologia cultural, a fim de testar o pressuposto teórico de Handy (2006) segundo o qual as diferentes forças correspondem diferentes combinações ou equilíbrios culturais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Investigar, em duas empresas, características de forças influenciadoras do equilíbrio cultural, especificamente tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas, levantando dados relativos às empresas junto a seus dirigentes e a seus empregados.
- b. Investigar a percepção dos empregados quanto à tipologia cultural das duas empresas, utilizando escalas construídas e validadas (GOMIDE; MARTINS, 1997).
- c. Comparar as duas empresas quanto a semelhanças e diferenças entre as características e processos das forças influenciadoras e a percepção da tipologia cultural, a fim de analisar e compreender a relação entre as forças e a combinação cultural a que chegaram.
- d. Contrapor os resultados obtidos à teoria da adequação cultural de Handy (2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, cujo propósito é discutir a teoria que embasou o desenvolvimento do trabalho, serão tratados os grandes temas: cultura; cultura organizacional; impacto da cultura na sustentabilidade organizacional; cultura nacional versus organizacional e metáforas e tipologias dessa cultura.

Nessa discussão, foram escolhidos autores adequados aos propósitos do trabalho tais como: Schein e a forma de ser da organização, Fleury e o desvelamento da cultura organizacional, Cucho e cultura de empresa, Maanen e a socialização, Hofstede e cultura nacional e, especialmente, a teoria da adequação social de Handy, sobre a qual o trabalho se baseia.

2.1 Cultura - conceitos

Cultura é um termo que possui várias acepções, com diferentes níveis de profundidade e especificidade. É aplicado a diversas situações, desde à rudeza no trato com a terra à sofisticação da arte e da intelectualidade.

Tomemos como exemplo o uso do termo na sociologia, em que a ênfase é dada à recuperação do processo de elaboração do universo simbólico ou à construção da realidade de determinado agrupamento social. Nesse caso, cultura simboliza tudo o que é aprendido e partilhado pelos indivíduos de um determinado grupo. Já na psicologia, a cultura é concebida como fonte de expressão do inconsciente, através de símbolos compartilhados, valores básicos que exercem influência e explicam os comportamentos e a atuação dos indivíduos e dos grupos. Na antropologia, por sua vez, a cultura é entendida como a totalidade dos aspectos simbólicos que atravessam os fatores presentes nos processos de interação humana. Para a filosofia, cultura é o conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza ou com o comportamento natural. (SILVA; ZANELLI, 2004).

Popularmente, é possível definir cultura (LAROUSSE, 1992) como produção de alimentos, educação e desenvolvimento de crianças, criação de animais ou de organismos para fins determinados, exploração de minerais, acervo intelectual e espiritual, especialização de atividades, conjunto de estruturas sociais ou religiosas, manifestações artísticas, cultos a deuses, entre outros.

Motta e Caldas (2006) consideram cultura como um conceito sociológico e antropológico amplo que comporta significados diversos. Segundo os autores, pode-se definir cultura como a maneira de satisfazer as necessidades materiais e psicossociais numa comunidade e como as formas de adaptação ao ambiente. Em ambas as concepções, a idéia de *feedback* está subentendida, ou seja, adaptações positivas que levariam ao crescimento e ao desenvolvimento. Os autores defendem ainda que todas as culturas estão impressas no inconsciente humano:

Condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob a forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 16).

Aktouf (1994), seguindo essa linha de pensamento, considera que cultura é um conjunto complexo e multidimensional daquilo que constitui a vida em comum nos grupos sociais. É um complexo coletivo que inclui saberes, crenças, arte, leis, moral costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade, incluindo artefatos e técnicas.

Hofstede (2003), numa perspectiva semelhante, define cultura como um fenômeno coletivo, partilhado por pessoas que vivem num mesmo ambiente social. É uma programação mental coletiva, que separa os componentes de um grupo ou as categorias de pessoas:

Essas programações mentais encontram as suas origens nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. (HOFSTEDE, 2003, p.18).

O autor afirma que a cultura não é adquirida nem herdada, mas advém do ambiente social do indivíduo e deve ser distinta da natureza e da personalidade de cada um.

Acrescenta ainda que, embora grupos humanos e categorias revelem-se diferentes no modo de pensar, sentir e agir, não é possível, cientificamente, afirmar a existência de superioridade cultural. Para tanto, uma atitude de relativismo cultural é imprescindível nos estudos de grupos e sociedades, o que significa colocar em suspenso possíveis juízos de valor.

Vale ressaltar, por fim, que Hofstede (2003) vê a cultura sob três diferentes ângulos: os símbolos, que representam as camadas mais visíveis da cultura; os heróis e os rituais que são as camadas intermediárias; e os valores ou camadas mais profundas.

Não obstante, Motta e Caldas (2006, p. 16) ponderam que todas as concepções de cultura não encerram as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do assunto. Todavia, permitem estudos sobre o conceito em questão, abarcando a cultura nacional e a cultura organizacional.

2.2 Cultura organizacional

O emprego do termo cultura no âmbito das organizações é relativamente recente. Teria aparecido primeiramente nos anos 60, na literatura de língua inglesa, como sinônimo de clima organizacional. Em 1970, o termo passou a se referir à cultura corporativa, ganhando popularidade no início dos anos 80. Desse período em diante, a literatura técnica específica passou a utilizá-lo usualmente, conforme asseguram Pires e Macedo (2006).

Bertero (1996) afirma que indagações acerca do impacto de culturas distintas sobre estruturas, em especial processos e comportamentos humanos dentro das organizações, realçaram a necessidade de se estudar a cultura organizacional.

Segundo o autor, o crescimento das análises organizacionais ocorreu devido à má performance, decadência ou estagnação das empresas, sobretudo as americanas, que observavam as concorrentes japonesas exibindo significativa vantagem competitiva.

Assim, continua o autor, as análises culturais objetivavam, em primeiro lugar, levantar as deficiências da empresa e permitir intervenções na cultura. Com isso, seria possível reconduzi-la aos almejados resultados positivos, acarretando a satisfação de todos os nela envolvidos, direta ou indiretamente (acionistas, administradores, operários e consumidores). A análise cultural poderia ainda propiciar o desenvolvimento de uma ciência organizacional a partir de estudos teóricos.

Diversos autores dedicados ao estudo da cultura organizacional concordam que, nos anos 70, os estudos para melhor compreender a vida das organizações se desenvolveram de maneira mais intensa. Contribuíram para esse processo o arrefecimento do desempenho dos produtos americanos e a súbita elevação do desempenho da produção japonesa, além da crise petrolífera e a internacionalização das empresas (MORGAN, 2002).

Desse período em diante, segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004), a multiplicidade conceitual acerca da cultura organizacional vem fomentando diversos estudos sobre o assunto, os quais, por sua vez, são igualmente distintos, tanto na abordagem quanto na metodologia de investigação. Todavia, trazem contribuições ao fenômeno, visto que não há como estabelecer um marco teórico referencial sobre o assunto cultura organizacional.

Embora não haja consenso quanto à significação do conceito de cultura organizacional, alguns pontos comuns estão presentes nas obras de vários pesquisadores. Assim, autores diversos concordam que a cultura organizacional é determinada historicamente e está relacionada com os estudos antropológicos, além de consistir numa construção social que não se modifica facilmente. Dentre esses autores, pode-se citar Schein (2004), Hofstede (2003), Motta e Caldas (2006), Morgan (2002) e Tavares (1991).

Tavares (1991), a respeito da cultura organizacional, argumenta que nenhuma organização pode nascer já sendo uma cultura; esta é construída e, portanto, é processual. Seu surgimento se dá por meio de interações internas e externas de seus membros, em sua maioria estáveis, a fim de se consolidar uma identidade e, a partir dessa, emergir a cultura. Tempo e permanência são, por conseguinte, fundamentais para o surgimento de uma realidade socialmente construída.

Vale ressaltar ainda que fundadores e dirigentes, ao se relacionarem com o ambiente no decorrer do tempo, criam estruturas de respostas que estabelecem uma forma singular de agir e interagir. Originam, dessa maneira, “uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos”. (TAVARES, 1991, p. 58).

Dentre os teóricos mais expressivos na área de análise da cultura organizacional, Bertero (1996) cita Edgar Schein como o autor do trabalho mais amplo e ambicioso acerca do tema que, em vários aspectos, corrobora o que Tavares (1991) postula sobre cultura organizacional.

2.2.1 Schein e a forma de ser da organização

Schein (1986) argumenta que falar em cultura de uma organização é admitir, sobretudo, um certo nível de estabilidade estrutural do grupo e o compartilhamento de coisas em comum pelos membros. Dessa maneira, além de padronizações, existem aspectos visíveis, porém inconscientes, e profundos, mas menos tangíveis. Em outras palavras, a cultura organizacional consiste numa história de vivência compartilhada – rituais, clima, crenças, valores e comportamentos interligados de forma coerente.

Assim, a cultura é o processo de socialização dos valores e das formas de ser da organização. É um padrão de pressupostos básicos absorvidos pelo grupo na

medida em que solucionou problemas internos e externos suficientemente bem para ser visto como válidos e, dessa forma, ser repassado a novos membros.

O autor propõe três níveis para captar os aspectos da cultura de uma organização:

- a) *artefatos* – nível mais superficial, que engloba produtos da organização, ambiente físico, linguagem, tecnologias, criações artísticas, estilos, mitos, histórias, rituais, cerimônias, modos de vestir, maneiras das pessoas se endereçarem umas às outras, clima;
- b) *crenças, valores, regras e normas de comportamento adotados* – nível intermediário, que engloba visões de certo e de errado, estratégias, objetivos e filosofias;
- c) *pressupostos básicos* – nível mais profundo, que guarda semelhança com o que outros autores denominam valores básicos. São crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes; para se compreender a cultura de uma organização, deve-se tentar atingir os pressupostos básicos compartilhados por seus membros e o processo por meio do qual eles são aprendidos.

Em vista disso, o autor aponta a possibilidade da existência, numa mesma organização, de várias culturas diferentes. Para ele, o importante no que se refere à cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social dentro de uma cultura mais ampla: "Cultura é um fenômeno multidimensional, multifacetado, dificilmente redutível a algumas dimensões principais". (SHEIN, 2004, p. 109)

Outra importante consideração de Schein (2004) refere-se à liderança. Ele afirma que cultura e liderança mantêm um vínculo estreito: a cultura determina parâmetros para a liderança que, por sua vez, cria a cultura. São dois lados de uma mesma moeda.

O autor vê na liderança a origem das crenças e valores que possibilitam à organização elaborar seus conflitos internos e externos. Assim, as soluções que obtêm êxito e que, inicialmente, eram pressupostos do líder, gradativamente se

tornam pressupostos compartilhados. Essas ocorrências irão se constituir em mecanismos de defesa individuais e organizacionais.

Schein (2004) argumenta ainda que para abstrair a cultura de uma organização é necessário o levantamento dos seus pressupostos básicos, ou seja, dos paradigmas que tratam de certas questões universais dos grupos. É a partir do padrão de conexão desses pressupostos que se capta a essência de uma dada cultura.

2.2.2 Fleury e o desvelamento da cultura organizacional

Fleury (1996) define, a partir das concepções de autores como Schein e Pagès, de situações de pesquisas vivenciadas e de suas experiências intervencionistas, o conceito de cultura organizacional:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1996, p. 22).

Os aspectos norteadores da sua metodologia para identificar a cultura organizacional são:

- a) *o histórico das organizações* – através do levantamento de como a organização foi criada e em que contexto político-econômico, pode-se entender a natureza da organização e seus objetivos e metas. Devem ser considerados ainda os aspectos do fundador, como arquiteto do empreendimento, além dos incidentes críticos experimentados pela organização que revelam muito do universo simbólico pesquisado;
- b) *o processo de socialização de novos membros* – é nele que valores e comportamentos são transmitidos e incorporados. É um momento de inclusão de alguns e de exclusão de outros;

- c) *as políticas de recursos humanos* – explícitas ou implícitas, aliadas a práticas de gestão, funcionam como elos de ligação entre a organização e os indivíduos;
- d) *o processo de comunicação* – crucial na transmissão e consolidação do simbólico da organização. Sejam formais ou informais, os meios de comunicação revelam facetas distintas da organização e facilitam o processo de mudança nos padrões culturais;
- e) *a organização do processo de trabalho* – os aspectos social e tecnológico identificam as categorias incluídas na relação de trabalho. A partir daí, é possível que se revelem componentes formadores da identidade organizacional e as bases que suportam as relações de poder, ou seja, a dimensão política geradora do conteúdo simbólico;
- f) *as técnicas de investigação* – técnicas diversas podem ser utilizadas, sendo mais comuns as entrevistas (estruturadas ou não), as observações participante e não participante e as dinâmicas de grupo.

Somando-se aos aspectos citados as ações próprias de gerenciamento, – planejar, organizar, controlar, avaliar – a autora acredita que a cultura de uma organização pode se tornar administrável (FLEURY, 1996).

2.2.3 Cuche e a cultura de empresa

Cuche (2002) entende que não existe uma cultura organizacional, mas sim uma cultura de empresa, visto que as organizações não são entidades isoladas do ambiente que as cerca. Assim, falar em cultura de empresa significa analisar, também, o entorno organizacional.

Com base nessas considerações, o autor ainda critica o termo cultura de empresa. Originado da antropologia, tal conceito foi tomado utilitariamente por dirigentes de empresas. Para ele, cultura de empresa, nesse sentido, não seria uma noção analítica, mas uma manobra ideológica destinada a justificar a organização do trabalho no âmbito de cada instituição. O autor afirma ainda que, nessa visão, a

cultura de empresa preexiste ao indivíduo que, em consequência, só pode se adaptar a ela ou se excluir da organização.

Cuche (2002) defende a idéia da construção da cultura de empresa. Afirma que é nos resultados dos embates observados no encontro de culturas diversas dentro das organizações que reside o conceito. Dessa forma, é a partir das interações entre os indivíduos que a cultura é edificada; portanto, ela não pode preexistir aos indivíduos. Nesse sentido, conclui:

As pesquisas sociológicas e etnológicas mostram então a complexidade do que chamamos cultura de empresa. Ela não é, em nenhum caso, a pura e simples emanção do sistema organizacional. Ela é, ao mesmo tempo, o reflexo da cultura do ambiente e uma produção nova elaborada no interior da empresa. (CUCHE, 2002, p. 220).

2.2.4 Maanen e a socialização

Maanen (1996) defende que a cultura resulta dos mecanismos de socialização, ou de *processamento* de pessoas. Tal processo se verifica sempre na ocorrência de novos participantes e de mudanças internas de posição e status, sendo estruturado por pessoas dentro da própria organização, utilizando-se de estratégias variadas conforme a situação. O autor enfatiza ainda que dessa socialização resulta grande parte do controle que se tem sobre o comportamento dos integrantes de uma organização.

2.3 Cultura organizacional e seu impacto em sustentabilidade

Schein (2004) argumenta que a cultura organizacional determina, em grande parte, o desempenho de uma empresa. Afirma, ainda, que desconhecer a cultura organizacional em seus aspectos mais profundos pode suscitar consequências indesejáveis e até mesmo ser um verdadeiro desastre para a empresa.

Goffee e Jones (1998) reiteram essa posição, afirmando que a cultura organizacional é um fator criticamente ligado ao sucesso empresarial. Ela consiste numa força de coesão poderosa, que pode levar a insucessos na implementação de estratégias ou na edificação de diferenciais que promovam a competitividade de uma empresa.

Os autores argumentam que uma empresa pode exibir competências diversas relativas ao seu produto e a processos decorrentes. Todavia, é a cultura, com aspectos ocultos e subentendidos, que irá sustentar esse desempenho ao longo do tempo. A cultura é, então, um dos elementos de sustentação da organização.

Corroborando essa hipótese, Freitas (2006) argumenta que a importância de se estudar a cultura organizacional passou de um mero modismo, nos anos 80, a um fator fundamental para os processos de análise e prática organizacional, na atualidade.

Nesse sentido, Fleury et al. (2006) afirmam que a importância do tema perdura, devido, principalmente, a dois grandes fenômenos: a globalização – fator instigante para os sistemas de gestão adotados e para os processos de inserção e interação nos mercados – e a mudança organizacional - uma demanda contínua para a sobrevivência das empresas e que traz indagações que exigem respostas rápidas a “o que mudar, o que preservar e como mudar” (FLEURY et al., 2006, p. 274).

Tavares (1991) também argumenta, relativamente à cultura organizacional, o quão estratégica é, para os responsáveis pelas tomadas de decisão, a devida interpretação do mundo onde habitam, dos universos interno e externo à organização. Desse entendimento, afirma, depende a “sobrevivência, manutenção e crescimento do negócio da empresa e dela própria” (TAVARES, 1991, p. 67).

Shein (1992) afirma que é de suma importância analisar a cultura organizacional a partir das crenças, valores e convicções dos fundadores da organização, pois esses elementos imprimem sua visão de mundo e do papel desempenhado pela empresa aos demais membros.

Pettigrew (1996) reforça essa posição, acrescentando que o núcleo da cultura organizacional são as crenças e os pressupostos dos responsáveis pelas tomadas de decisão. Na sua visão, as crenças, por seu caráter crítico, podem inibir ou facilitar mudanças nas empresas; esse aspecto é também ressaltado por Schein (2004).

Handy (2006), sobre o impacto da cultura nos resultados, afirma que, para facilitar os processos de gestão, ajudar nas mudanças para adaptar a empresa ao mundo competitivo e, conseqüentemente, levá-la ao sucesso, é importante ter a combinação cultural certa no lugar conveniente, além de propósitos igualmente corretos. Diz, ainda, que todas as culturas são adequadas a alguma situação e que não se deve dizer que são erradas, mas apenas inapropriadas para o contexto. É nisso que se fundamenta a sua *teoria da adequação cultural*, que é abordada neste trabalho.

2.4 Cultura nacional e cultura organizacional: a teoria de Hofstede

Hofstede (2003) argumenta que há diferenças significativas entre os termos cultura nacional e cultura organizacional. Basicamente, a divergência reside nos diferentes papéis representados pelas manifestações da cultura em cada uma, tais como: os símbolos (camadas mais visíveis da cultura), os heróis e rituais (camadas intermediárias, chamadas de práticas) e os valores (camadas mais profundas).

Segundo Schein (2004), é nos níveis mais profundos que residem os pressupostos inconscientes, ou seja, aqueles que determinam como os membros de um grupo devem pensar, sentir e perceber.

Hofstede (2003) defende ainda que, embora se possa dizer que as semelhanças entre culturas nacionais tendem a diminuir, isso só ocorre no nível das práticas. Assim, as pessoas se vestem de forma parecida, compram produtos semelhantes, utilizam o vocabulário da moda (símbolos), assistem aos mesmos filmes e programas de televisão (heróis), praticam esportes e buscam tipos comuns de lazer

(rituais). Todavia, esses são aspectos relativos às camadas mais visíveis e superficiais da cultura. Na camada mais profunda, referente aos valores, observa-se significativas diferenças entre nações.

Por outro lado, em estudos interculturais, Hofstede (2003) observou que todas as unidades pesquisadas de uma mesma empresa compartilham a mesma cultura corporativa. Em outro estudo, pôde constatar que, em âmbito nacional, as organizações evidenciam mais diferenças em relação a valores do que em relação a práticas.

Segundo Hofstede (2003), os valores são adquiridos na infância, através de familiares, vizinhos e escola. Aos dez anos, a criança consolida a maior parte dos valores aprendidos. As práticas da organização, por outro lado, são aprendidas com a socialização que se dá no interior das empresas. Vale ressaltar que, de forma semelhante, Maanen (1996) afirma que a cultura organizacional resulta dos mecanismos de socialização (ou processamento) e consiste numa forma de controle da empresa sobre seus membros.

Conforme estudos realizados por Hofstede (2003), as culturas nacionais têm contribuído para o entendimento das culturas organizacionais.

2.5 Handy e a teoria da adequação cultural (TAC)

O que os deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, oriundos do universo da mitologia, têm em comum com a racionalidade dos processos organizacionais? Para Handy (2006), autor que serve de base para este estudo, as afinidades são muitas. Os deuses gregos, no seu entender, possibilitam simbolizar “as diferentes formas de administrar que podem ser discernidas nas organizações” (HANDY, 2006, p. 7), ou seja, podem representar as culturas organizacionais com seus respectivos padrões e modelos.

O autor associa idealmente cada cultura a um deus específico e destaca que cada qual sustenta diferentes suposições acerca do que fundamenta vários elementos nas organizações, tais como: o poder e a influência, a motivação das pessoas, a maneira de pensar e aprender e a forma de gerenciar os processos de mudança. Esses elementos redundam em estilos distintos de administrar, estruturar, operar, proceder e recompensar nas organizações.

Handy (2006) desenvolve uma classificação de culturas em que cada deus grego dá nome a um culto ou uma filosofia de gestão. Cada cultura é representada por uma figura e possui um nome técnico. Cada deus acarreta implicações diversas e específicas.

O autor reforça que cada deus será adequado a uma determinada situação e que, localizado equivocadamente, resultará em problemas. Em outras palavras, organizações distintas prescrevem deuses igualmente distintos, o que requer “fortes compromissos de fidelidade em seus seguidores” (HANDY, 2006, p. 9), pois pessoas que pensam como Zeus, por exemplo, terão dificuldades em seguir um Apolo, ressalta ainda.

Handy (2006) sustenta também que os deuses devem ser mudados à medida que a empresa cresce e as pessoas e atividades se transformam. A relutância em modificar a cultura (ou o deus) pode acarretar sérios problemas.

Dessa maneira, os deuses gregos emprestam a este trabalho, metaforicamente, a possibilidade de teorias e medidas de leitura da cultura em organizações, conforme propõe Handy (2006). A partir dos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, o autor simboliza as diferentes culturas presentes nas organizações, com seus respectivos padrões e modelos.

Segundo Handy (2006), toda cultura opera a partir de pressuposições peculiares sobre a base de poder e influência, a motivação das pessoas e a sua maneira de aprender e mudar as coisas. Esses pressupostos, conseqüentemente, redundam em formas específicas de se administrar, criando diferentes tipos de estruturas, procedimentos e processos de compensação. Assim, os pressupostos e práticas de

cada cultura se tornam presentes em três áreas críticas: pensamento e aprendizagem, influência e mudança, motivação e remuneração.

Conforme o autor, todas as culturas, bem como sua administração, são adequadas para alguma situação e não se deve considerá-las erradas, mas apenas inapropriadas para o contexto. Qualquer desajuste do indivíduo em determinada cultura revela, sobretudo, uma inadequação dessa ao estilo do indivíduo. É nisso que se baseia a sua teoria da adequação cultural, ou seja, o fundamental é ter a cultura certa no lugar adequado, além de propósitos igualmente corretos.

Dessa forma, a teoria da adequação cultural (TAC) - também chamada de teoria de baixa definição - não estabelece normas rigorosas, mas apenas sugere princípios, visto que as organizações jamais se submeterão a leis precisas e teorias rígidas (HANDY, 2006, p.8).

Para o autor, a TAC é um instrumento de diagnóstico, na medida em que possibilita perceber combinações culturais inadequadas. A correta combinação de culturas contribui para que a organização cumpra seus propósitos. O devido entendimento e respeito a cada cultura leva à satisfação e à eficiência organizacionais:

Cada cultura, ou cada deus, opera a partir de suposições diferentes sobre a base do poder e da influência sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. [...] Cada qual funcionará bem em certas situações (HANDY, 2006, p. 9).

Handy (2006) esclarece que a escolha de deuses é influenciada pelo ambiente onde se insere a organização - tanto pela sociedade, quanto pela cultura nacional e pelo contexto ocupacional - requerendo harmonia e equilíbrio entre os deuses escolhidos. Uma vez equilibrados, o estado é temporário, pois “as organizações precisam reagir sempre ao seu ambiente”. (HANDY, 2006. p. 9)

O autor chama de consistência interna, ou “pureza cultural”, a situação que prevê que o deus certo no lugar certo deva prevalecer em cada atividade, seção, processo ou tarefa de importância, visto que, embora as organizações necessitem de misturas de culturas, as pessoas tendem a ser monoteístas.

Handy (2006) argumenta que as organizações destituídas de consciência cultural “com facilidade se vêem ajoelhadas diante de falsos deuses” (HANDY, 2006, p. 46). A organização é transgressora quando age sem lealdade consigo mesma, assim como os indivíduos em relação a si próprios.

A tipologia cultural criada por Handy (2006) está assentada na crença, na maneira como a autoridade deve ser exercida e em como reconhecer e gratificar as pessoas.

As características de cada cultura e de seus respectivos deuses são apresentadas no QUADRO 1.

QUADRO 1: Tipologia cultural de Handy (2006)

A CULTURA	A FIGURA	O DEUS
Clube	Teia de aranha	Zeus
Função	Templo grego	Apolo
Tarefa	Rede	Atena
Existencial	Agrupamento de estrelas individuais	Dionísio

Fonte: Handy (2006, p.17), adaptado pela autora.

2.5.1 A cultura de Clube – Zeus

A figura representativa dessa cultura organizacional é a teia de aranha. Como qualquer organização, apresenta divisão de trabalho embasada em funções ou produtos, representados pelas linhas irradiadas do centro da teia. Todavia, são linhas de pouca importância, visto que aquelas que envolvem a aranha no centro é que são, efetivamente, as linhas de poder e influência. À medida que se posicionam mais distantes do centro, perdem, gradativamente, importância. Nessa cultura, o que vale é a relação direta com a aranha, mais do que as posições ocupadas.

Zeus, deus dos deuses, reinava no Olimpo, utilizando-se de raios quando se mostrava irritado ou de chuva de ouro quando se fazia sedutor. Temido, era ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, a irracionalidade e a impulsividade, não obstante pudesse ser benevolente e carismático.

A cultura de clube caracteriza-se pela rapidez de decisão, embora sem garantias de qualidade, pois depende da capacidade de Zeus e de seu círculo interno. Nessas organizações, são consideradas variáveis críticas a seleção e a sucessão.

A empatia é a forma usual de comunicação, o que confere rapidez aos processos, dispensando memorandos ou comitês. Zeus fala “cara a cara” ou por telefone, ou seja, utiliza a oralidade ao invés da escrita. Nepotismo, confiança e a afinidade são determinantes para a empatia, revelando o quanto essa cultura pode ser perigosa para alguns.

As culturas de clube são, portanto, formadas por pessoas com idéias semelhantes que, por sua vez, também foram apresentadas por pessoas com pensamentos convergentes. São culturas baratas de gerir porque confiança não custa nada, ao contrário de procedimentos e controles. São consideradas eficientes nas situações em que a rapidez é importante ou a demora representa um custo mais alto do que um eventual erro que pode ser retificado depois.

Os indivíduos de Zeus mudam rapidamente de uma solução para outra, pensam intuitivamente e sem raciocínio lógico. Desvalorizam relatórios, raciocinam globalmente, aprendem por tentativa e erro ou tomando alguém como exemplo. O treinamento e o desenvolvimento caracterizam-se pelo espelhamento: “trabalhe comigo durante um tempo, veja o que eu faço e, quando eu achar que está tudo certo, eu o deixarei tentar” (HANDY, 2006, p. 48). Assim, Zeus aprende secretamente, pois não pode admitir que possua deficiências.

Influência e mudança nessa cultura são obtidas por meio de controle de recursos e de carisma pessoal. A transformação é criada modificando-se os indivíduos. As substituições de pessoas são decorrentes das falhas que elas apresentam, pois um elo da corrente não pode fraquejar. O curso dessas organizações não muda pelo

raciocínio, mas pela percepção de pessoas com credibilidade. Essas culturas são, portanto, políticas: apreciam personalidade e poder.

Na área de motivação e recompensa, os indivíduos de Zeus buscam fazer diferença através da sua ação direta e de seu poder sobre as pessoas e acontecimentos. Gostam de liberdade e de situações que exigem decisões intuitivas, e não técnicas. Percebem essas últimas como uma restrição ao seu potencial e se sentem desmotivados. Nessa cultura, o dinheiro é valorizado como efeito direto de resultados alcançados. Seus adeptos gastam pouco em artigos pessoais, pois a acumulação lhes dá poder. Além do dinheiro, pessoas e informações são objetos também poderosos. Assim, gastam tempo considerável criando e mantendo redes, fontes potenciais de geração de dinheiro. Homens de Zeus trabalham pelo prazer.

Assim, na cultura de clube prevalecem a confiança e a empatia, as decisões são intuitivas, o carisma pessoal é baseado na trajetória de sucesso, a política é importante e as pessoas e redes são um estilo de vida.

Nas organizações de Zeus, as pessoas sentem-se valorizadas e recompensadas, têm liberdade e consideram as empresas como bons lugares para se trabalhar. Dependem de redes de amigos e velhos companheiros. Valorizam o paternalismo, o poder pessoal e o individualismo. São eficientes nas situações necessárias. São culturas encontradas, preferencialmente, em pequenas empresas ou em corretoras, bancos e grupos políticos.

2.5.2 A cultura de função – Apolo

A figura representativa dessa cultura é um templo grego, cujos pilares emprestam força e beleza e sustentam o frontão. Os pilares simbolizam os papéis e as divisões numa organização estruturada por funções, a qual se pauta por regras e procedimentos. Unem-se administrativamente somente no topo, onde se encontram as cabeças administrativas ou a presidência.

Na cultura de função, a lógica, a racionalidade e a burocracia são características fortes e sua abordagem encontra-se na definição do trabalho a ser cumprido, e não em personalidades. Estabilidade e previsibilidade são assumidas e estimuladas. Para os de Apolo, o amanhã deverá ser igual ao ontem, que por sua vez pode ser analisado detalhadamente e posteriormente incrementado. As pessoas são peças de uma máquina, substituíveis e intercambiáveis, as quais têm funções definidas e padronizadas. Não é necessário que tenham um nome; basta um número. A personalidade não deve se manifestar, pois poderia, eventualmente, alterar as prescrições das funções.

Horários cumpridos e alvos padronizados expressam eficiência. A superação de alvos implica na sua imediata redefinição. Para alguns, é considerada uma cultura desumana, enquanto para outros é relaxante, pois iniciativas não são esperadas e podem ser canalizadas para outras esferas da vida.

Apolo era um deus gentil, protetor das crianças, dos carneiros e da ordem. Uma vez estando dentro do templo, a pessoa pode contar com sua permanência. O deus assume que estará lá amanhã, fazendo as mesmas coisas, pois ditará o que deve ser feito, onde a pessoa deve ir e o que pode auferir, assumindo a sua vida de trabalho.

Os indivíduos de Apolo têm pensamento lógico, seqüencial e analítico, predominando-lhes o lado esquerdo do cérebro. Por isso, gostariam de ver um mundo onde tudo seguiria fórmulas científicas e pré-determinadas. Assim, a eficiência tende à simplificação. A inteligência deve ser convergente e o pensamento deve ser direto, e não lateral.

A aquisição de mais habilidades e conhecimentos é o foco do aprendizado, que se dá por treinamentos multiplicadores (quem sabe repassa aos outros). Por isso, os indivíduos nessas culturas são classificados segundo o conhecimento, a habilidade e a experiência que possuem. São vistos como recursos humanos, no sentido de que podem ser programados, distribuídos e remanejados, como outros patrimônios físicos.

Relativamente à área de influência, nos templos de Apolo a autoridade é reconhecida através de posição, função ou título. No organograma, visualiza-se quem dá ordens a quem ou por meio de quem. Sem título, um indivíduo só pode perguntar e jamais ordenar. A autoridade é concedida pela organização, ao contrário de Zeus, que tem autoridade por atributos próprios.

Com relação a mudanças, as organizações de Apolo são sensíveis a transformações na estrutura (conjunto de funções e de responsabilidades ou regras e procedimentos). Todavia, modificar as pessoas tem menor impacto do que mudar estruturas e sistemas.

A previsibilidade é a tônica dessas culturas. Os indivíduos são meticolosos nos negócios e na vida pessoal; julgam que as pessoas do mundo ao seu redor sabem o que fazem. Dever, para os adeptos de Apolo, é um conceito fundamental, além de constituir a noção de responsabilidade com o seu trabalho. Acreditam que podem tomar decisões de longo prazo em relação ao futuro, pois para eles a vida é previsível.

Nessa cultura, a competição se dá por símbolos de *status* da organização – carro da empresa, sala de executivo, pagamento de despesas etc. Sentem-se gratificados pelo aumento de autoridade formal e pelo respectivo símbolo visível (*o status*), visto que valorizam o poder conferido pela sua função.

Quando a vida é previsível, a eficiência é uma constante. As mudanças no ambiente podem ser ignoradas ou, no máximo, gerar uma resposta reativa – fazer mais daquilo que já se faz, a fim de preservar a estrutura. Caso contrário, o templo ruirá. Companhias de seguro, monopólios, funcionalismo público, indústrias estatais e governo representam bem a cultura de Apolo.

2.5.3 A cultura de tarefa – Atena

A figura que representa a cultura de tarefa é a rede, porque capta recursos por toda a organização a fim de concentrá-los num determinado ponto ou na resolução de problemas em particular. É uma rede de unidades de comando independentes, mas dentro de uma estratégia global. O poder localiza-se nos seus interstícios, e não no topo (como em Apolo) ou no centro (como em Zeus).

Atena, representante dessa cultura, é uma mulher jovem e guerreira, patrona de Ulisses, o grande solucionador de problemas de líderes e artesãos. Reconhece apenas a competência como base para o poder ou a influência. Idade, tempo de casa e parentescos com o proprietário são irrelevantes, enquanto talento, criatividade e inovação são ingredientes importantes na contribuição para o grupo. Nessa concepção, prospera a juventude, a energia e a criatividade – elementos que são bem recompensados.

Ao contrário das culturas anteriores, existe um senso de entusiasmo e de compromisso compartilhado, sem maiores conflitos de agenda. Predomina o respeito mútuo e o genuíno desejo de ajudar. A liderança é mais ponderada e determinada, além de falar em equipes, ao invés de comitês (como na cultura de função de Apolo).

A variedade, e não a previsibilidade, é o fermento dessa cultura. Ao serem bem sucedidas, as organizações tornam-se grandes, requerendo rotinas e trabalhos de manutenção típicos da cultura de Apolo. Em tempos de dificuldades, surge um Zeus para lidar com a crise.

Como os indivíduos dessa cultura foram educados por uma democracia, acreditam viver dentro de um sistema meritocrático. Assim, o sucesso é visto como resultante de esforços e, portanto, é merecido. São indivíduos solucionadores de problemas através da criatividade e da pouca aplicação de lógica; trabalham bem em equipes e acreditam que aprender é adquirir a capacidade de solucionar as situações. A tarefa é fruto de negociações entre indivíduos e líder.

Na área de influência, a sabedoria e a perícia são as bases do poder. A liderança precisa conquistar o respeito da sua equipe para, então, exercer o estilo de persuasão, mais do que qualquer outro. A obediência é substituída pela concordância. No que concerne a mudanças, os adeptos de Atena lidam com elas como um problema, significando um novo “quadrado no organograma”, que requer tempo de convivência para a efetiva solução.

As organizações de Atena se caracterizam por indivíduos que apreciam o novo e se entediam com a infalibilidade. Gostam de dilemas, pois são solucionadores de problemas. Preocupam-se com o seu crescimento no sentido predominantemente profissional. O reconhecimento, através de promoções, é visto como resultado do sucesso profissional. Eles progredem através da variedade, da resolução de problemas e de oportunidades de desenvolvimento próprio.

As culturas de Atena são caras, pois seus especialistas exigem salários de mercado. Eles trocam muitas idéias para a devida solução de um problema e, em decorrência disso, cometem erros inevitáveis. São culturas típicas de tempos de expansão, quando produtos, tecnologia ou serviços são novos; no entanto, têm vida curta. Podem ser vistas em empresas de consultorias, departamentos de pesquisa e desenvolvimento e agências de propaganda.

2.5.4 A cultura existencial – Dionísio

A figura que representa a cultura dionisíaca é um agrupamento de estrelas individuais, reunidas em um círculo pouco delineado. Caso uma ou mais estrelas desapareçam, a figura permanece inalterada. A cultura existe em função de seus participantes – as estrelas.

Dionísio é o deus do vinho e das canções e representa a ideologia existencial dos deuses. As organizações dessa cultura existem para concretizar os objetivos dos indivíduos. O existencialismo parte do princípio de que o mundo não é parte de um

propósito maior e que os indivíduos não são instrumentos de algum deus. Cada um é responsável pelo seu próprio destino.

As particularidades dionisiacas são muitas e diferentes das outras três culturas. Enquanto nessas os indivíduos são subordinados à organização em bases peculiares, na cultura existencial ocorre o contrário: a instituição deve atender aos propósitos dos seus membros.

As pessoas da cultura existencial podem aceitar alguma coordenação, desde que adequada às suas conveniências. Portanto, não reconhecem nenhum patrão. Vêm a administração como uma atividade desagradável e secundária, e a posição do administrador é colocada no “rodapé das listas de *status*” (HANDY, 2006, p. 31). São organizações de consentimento, pois os administradores governam através do consenso com os governados.

Os Dionísios aprendem por imersão, a partir de novas experiências e da relação com a vida - jamais com outras pessoas. Buscam oportunidades, mas gostam de escolher o que lhes convém. Além disso, ressentem-se de intromissões acerca do seu futuro ou do desenvolvimento de suas habilidades.

A forma de exercer alguma influência nos indivíduos de Dionísio não é tarefa fácil, visto que não reconhecem o poder da organização e não se vêem trabalhando para ela. Influência e mudança lhes dão a sensação de transgressão à sua liberdade. Por isso, são administrados individualmente e as reuniões servem apenas aos propósitos de repasse de informações ou de geração de idéias sobre alguma situação de interesse comum.

No que se refere à motivação e à compensação, por serem exageradamente individualistas, os adeptos de Dionísio querem ter importância para o mundo – independente do poder de pessoas ou de recursos. Desde que nem sejam notados, preferem a discrição. Desejam liberdade não só para agir e falar, mas, sobretudo, para administrar o seu tempo. Percebem a obrigação para com a organização ou comunidade como parte necessária do contrato social. Apreciam quando são consultados com direito a veto, mas sem a obrigação de opinar, pois não gostam de

participar. São pessoas solitárias, que estão reunidas em uma organização somente porque lhes convém.

É comum ver os seguidores de Dionísio em pesquisa e desenvolvimento (P&D), universidades, consultórios médicos, escritórios de arquitetos, advogados, analistas de sistemas, cientistas de pesquisa, consultores, cooperativas, mercados ou mesmo agências de propaganda. Normalmente, são pessoas difíceis de administrar e não existem sanções que possam ser aplicadas a eles. Os traços significativos desse grupo de pessoas são o individualismo, a liberdade, a autonomia, certa anarquia, a desobediência a regras e a alta performance individual.

A teoria da adequação cultural de Handy (2006) tem servido a pesquisadores para diagnosticar a cultura existente nas organizações. Como exemplo, podemos citar Tanure (2005), que a vem utilizando na análise de muitas organizações brasileiras, tanto estatais, como privadas e multinacionais. Essa concepção também é empregada, embora de maneira diversa, por Gomide e Martins (1997), que validaram quatro escalas para a medida da cultura organizacional. Essas escalas serão usadas neste trabalho.

2.5.5 Forças influenciadoras e equilíbrio cultural

Handy (2006) argumenta que existem forças influenciadoras do equilíbrio entre os deuses e que organizações eficazes conseguem encontrar, a partir de experimentações diversas, esse equilíbrio, ou seja, uma mistura adequada de culturas.

Segundo o autor, algumas forças como tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas influenciam a escolha da mistura cultural e a sua administração. Cada uma dessas forças exerce pressão diferente em cada organização, o que impossibilita estabelecer uma fórmula padrão que facilite a administração.

2.5.5.1 Tamanho

A força influenciadora *tamanho* impacta significativamente os relacionamentos. Quanto maior o tamanho da organização, menor é a quantidade média de comunicação entre seus membros e maior a dificuldade de contatos próximos e com um número grande de pessoas. A organização se torna, ainda, mais burocrática, requerendo significativo número de controles, diferentemente da pequena empresa, onde tudo pode ser feito com pouca coordenação impessoal e mais intuitivamente, ou seja, sem maiores preocupações com hierarquia e formulários. Nesse sentido, segundo Handy (2006), a organização se distancia de uma cultura típica de Apolo que se caracteriza por “prosperar com o tamanho” (HANDY, 2006. 86 p.).

2.5.5.2 Ciclos de vida

No que diz respeito aos *ciclos de vida* ou índices de mudança (HANDY, 2006, p. 86), seja de produtos, tecnologia, sistemas ou mesmo de regras diplomáticas e políticas educacionais, quanto mais evidenciados mais fortemente se relacionam com Atena. Handy (2006) argumenta que ciclos mínimos – apenas um desses elementos – revelaria uma cultura quase pura de Atena, ficando Apolo circunscrito aos afazeres rotineiros das tarefas da administração.

Assim, é possível observar nas organizações ciclos de vida curtos, por exemplo, quando profissionais são desviados da área da produção para o desenvolvimento da produção, da área de vendas para desenvolvimento de mercados ou quando se estabelecem forças-tarefa ou grupos de estudo. Nessas situações “a *capacidade de solução de problemas* (Atena) é aumentada, e não a *capacidade administrativa* (Apolo)”. (HANDY, 2006, p. 87).

2.5.5.3 Padrões de trabalho

A força *padrões de trabalho* pode atuar de três formas na organização. Como fluxos – o trabalho de um setor alimenta o resto; como cópias – o trabalho de cada setor é idêntico ao resto; e como unidades – o trabalho de cada setor é independente.

Um padrão de fluxo é típico, por exemplo, de uma linha de montagem, escola ou hospital, todos caracterizados pela realização de trabalhos complexos e repetitivos. Agências bancárias, postos de gasolina, por outro lado, são exemplos típicos de padrões de cópias, onde cada unidade é uma cópia da outra. Padrões de unidade se aplicam a trabalhos artesanais, pequenas organizações como fazendas, trabalhadores autônomos etc., ou seja, onde não há possibilidade ou necessidade de padronização.

Segundo Handy (2006), a tendência é que Apolo (cultura de função) seja típico aos padrões de fluxo e de cópia. Zeus se caracterizaria, mais frequentemente, por padrões de unidade juntamente com Atena – se o trabalho for de grupo – e Dionísio se refere ao trabalho de profissionais como professores, por exemplo.

O autor afirma, ainda, que não é só a economia que determina padrões de cópia e fluxo, mas o controle de qualidade também, pois esses padrões facilitam regulamentação e inspeção, antes da produção. Em padrões de unidade isso seria impossível, pois seu controle de qualidade só acontece pós-evento.

2.5.5.4 Pessoas

Pessoas atuam como força influenciadora justamente por sua diversidade. Handy (2006) acredita que todas as pessoas têm um pouco de cada deus, todavia com predominância de um deles. Por isso, somos adaptáveis até certo ponto, o que não significa que isso seja fácil.

As tendências relativas à força pessoas são muitas, algumas bem óbvias como: Apolo não combina com jovens; pessoas que passaram por longos períodos de treinamento – médicos, arquitetos etc. – são Dionísios, assim como são de Zeus um motorista e um empreiteiro sem instrução; pessoas de Atena ou Dionísio são fruto de uma educação com ênfase no indivíduo e no desenvolvimento; pessoas satisfeitas são argumentadoras; pessoas famintas, ao contrário, se submetem; culturas de Apolo se baseiam em contratos entre a organização e o empregado cujos interesses são, sobretudo, econômicos; pessoas extrovertidas não se dão com Apolo, individualistas não gostam de Atena e de Apolo, já os conformistas se sentem confortáveis com Apolo.

2.5.6 Equilíbrio cultural

Handy (2006) afirma que o crescimento do sistema Zeus gera Apolo o que, por sua vez, a fim de manter o desenvolvimento, necessitaria de Atena. Nessa condição, uma interligação cultural eficaz será necessária e poderia ser obtida por meio de (a) tolerância cultural, (b) construção de ponte entre divisões organizacionais de culturas diferentes; (c) uma linguagem comum.

A *tolerância cultural* refere-se à possibilidade das diversas partes da organização estabelecerem seus próprios métodos de coordenação e controle e, efetivamente, tolerarem as diferenças culturais.

As *pontes* de interligação organizacional devem estar presentes nos seus diversos níveis, de forma a não distorcer e sobrecarregar o topo da organização ou mesmo corromper as culturas existentes. O homem que faz a ponte de ligação entre duas culturas deve conhecer bem uma e outra, ser respeitado pelos seus membros e capaz de ter essa dupla identidade. Além disso, deve ter poder para fazer as coisas caminharem, ter habilidades em relacionamentos e suportar bem o estresse advindo da posição.

O último elemento de interligação é a *linguagem comum*. Cada deus tem preferência por uma forma de se comunicar. Por isso, como um equilíbrio cultural deve prevalecer a fim de que a organização sobreviva e seja bem sucedida, a comunicação entre as culturas também deve funcionar bem. “As palavras afetam o comportamento” e “as linguagens devem coincidir” (HANDY, 2006, p. 110). Códigos compartilhados devem ser estabelecidos para se obter efeitos positivos na organização. “O código indicará onde está o poder e que método de interligação é mais importante” (HANDY, 2006. 109 p.).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada. São descritos: tipo de pesquisa, unidades de análise, população e amostras estudadas, procedimentos e instrumentos de coleta de dados, avaliação dos instrumentos e hipóteses estatísticas.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva, quantitativa e por se tratar de um estudo de campo comparativo. Para Michel (2005), o propósito da *abordagem descritiva* é:

Analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais em seus aspectos social, econômico, cultural etc. (MICHEL, 2005. p. 36)

No caso em apreço, analisou-se cultura organizacional ou, mais precisamente, a influência de forças (tamanho da empresa, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas) sobre a combinação cultural da organização. Procurou-se conhecer e descrever as relações entre essas forças e o equilíbrio cultural. Para tanto, foram levantados, em duas organizações, dados relativos a características e processos das forças influenciadoras e dados relativos à cultura organizacional. Esses dados foram utilizados para comparar as duas empresas.

Vergara (2004) argumenta que a pesquisa descritiva revela facetas de determinado fenômeno e pode estabelecer conexões entre variáveis, definindo sua natureza. Segundo a autora, embora possa ser utilizada para explicar um fenômeno, não tem esse compromisso.

No presente caso, tendo como fenômeno/objeto em foco o equilíbrio cultural, tal como descrito por Handy (2006), buscou-se estabelecer conexões entre, de um lado, forças influenciadoras e, de outro lado, combinação de culturas (Zeus, Apolo, Atena, Dionísio). O objetivo teórico foi testar o pressuposto de Handy (2006) que estabelece conexões entre essas variáveis. Não foram buscadas explicações uma vez que, com esse questionamento, que envolve a investigação de organizações em situação natural, não é possível manipular variáveis e estabelecer precisamente as relações causais.

A pesquisa foi *quantitativa*, pois seguiu basicamente procedimentos estatísticos, realizados sobre amostras específicas, tanto na coleta quanto na análise dos dados. Os tratamentos seguiram os cânones da estatística descritiva.

Finalmente, foi um *estudo de campo*, método que realiza observações diretas e indiretas de um objeto nas circunstâncias em que ele se manifesta e sem que haja intervenções significativas por parte do observador (KAPLAN, 1969, p. 171). O método guarda semelhanças com o levantamento de dados, tal como descrito por Selltitz *et al* (1987): estudo em situação natural que responde a questões que têm a ver com (a) a distribuição das variáveis aferidas e (b) com a relação entre essas variáveis.

Também Festinger e Katz (1974) apontam as semelhanças entre o estudo de campo e o levantamento, atribuindo ao primeiro método menos alcance e maior profundidade.

No estudo de campo aqui relatado, foram investigadas com profundidade duas organizações. Os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras empresas além das duas estudadas (o que seria possível com um levantamento extenso), mas, com o apoio das análises estatísticas e interpretações, revelaram *inter-relações* entre as características e processos medidos.

Enquanto estudo de campo, a pesquisa foi *comparativa*, privilegiando a análise das diferenças entre as empresas relativas às forças influenciadoras que atuam nelas e às suas culturas. Analisou-se especificamente a diferença entre as médias das

escalas de cultura. Nesse caso, considerou-se uma diferença como significativa quando testes estatísticos evidenciaram que a probabilidade de ocorrência das diferenças encontradas não pode ser atribuída ao acaso.

Para Kerlinger (1973, p. 146):

A análise das diferenças, particularmente a análise da diferença entre médias ocupa parte importante da análise e inferência estatística. Em primeiro lugar, ela não se restringe a diferenças entre medidas de tendência central. Quase todo tipo de diferença – entre freqüências, proporções, porcentagens, ordens, correlações e variâncias – pode ser analisada. (...)

Um segundo ponto é mais importante. Toda análise de diferenças tem o propósito de estudar relações.

Kerlinger conclui que não são realmente as diferenças que interessam, mas as relações entre as variáveis. No presente caso, o que importa são as relações entre a atuação das forças influenciadoras e o equilíbrio cultural alcançado pelas duas empresas.

Utilizando notação sugerida por Selltiz *et al* (1987), o interesse foi comparar:

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	___	O1
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	___	O2

em que a letra X representa as variáveis tamanho, ciclo de vida, padrões de trabalho e pessoas das duas empresas estudadas e a letra O representa o equilíbrio cultural a que chegaram (ou as respectivas combinações culturais). Por isso, foram coletados dados sobre cada uma dessas variáveis em um único tempo, supondo que variações de X permitem compreender O.

3.2 Unidades de Análise

As unidades de análise foram duas empresas bem sucedidas no mercado, o que permite supor que apresentam um equilíbrio cultural adequado, de acordo com a conceituação de Handy (2006). Ambas são familiares e de médio porte.

3.2.1 Unimalta Uniformes Profissionais

A Unimalta Uniformes Profissionais foi fundada em outubro de 1990. É uma empresa que tem, na gerência e na direção, membros de uma mesma família. Nasceu de um sonho da sua fundadora, que viu o negócio crescer além de suas expectativas. Conta atualmente com 66 empregados e tem uma capacidade produtiva de 27.000 peças por mês. Produz uniformes de linha profissional, atendendo a grandes clientes dos estados de Minas e São Paulo.

3.2.2 Obras online

Trata-se de uma empresa de tecnologia de informação, que teve suas atividades iniciadas em 1995, por dois irmãos. Seu negócio principal é tecnologia da informação aplicada à prospecção de obras civis. Sua proposta é transformar informações num recurso estratégico, disponibilizando-as para o segmento de fornecedores da construção civil.

3.3 População e amostras

A população investigada comporta todos os dirigentes e empregados das duas empresas estudadas. As amostras comportaram um dirigente em cada empresa e

todos os empregados em exercício e presentes nos dias em que os dados foram coletados, ou seja, 52 entre os 66 empregados da Unimalta Uniformes Profissionais e 37 entre os 48 de Obras online. Esse tamanho de amostra permite generalizar os resultados obtidos para as duas empresas pesquisadas. Permite também explorar a relação entre forças influenciadoras do equilíbrio cultural e as combinações de culturas das duas organizações. Mas, dificilmente, permite estabelecer relações causais, chegando a explicações. Da mesma forma, não permite a generalização dos resultados para outras empresas.

3.4. Coleta de dados

Os dados foram coletados nos respectivos locais de trabalho. Foram realizadas três visitas a cada empresa.

Na Unimalta Uniformes Profissionais, a primeira visita consistiu em contato com a Gerente de Relacionamentos, Recursos Humanos e Comercial em que se apresentou a pesquisa, detalhando-se seus objetivos, e se obteve o acordo de participação da empresa. Na segunda visita, foi aplicado o instrumento de coleta de dados junto aos empregados (APÊNDICE B). A própria pesquisadora pretendia aplicar os questionários, mas a gerente os entregou a uma assistente que os distribuiu. Foi possível observar algumas empregadas lendo o instrumento e respondendo-o, com muita atenção e cuidado. Tiveram o tempo necessário para responder a todas as questões. Na terceira visita, foi feita uma longa entrevista com mesma gerente, utilizando-se como roteiro o instrumento apresentado no APÊNDICE A e descrito na próxima seção.

Na empresa Obras online, conversou-se, na primeira visita com o Diretor de Marketing e Projetos e obteve-se, junto a ele, o acordo de participação. Na segunda visita, ele foi longamente entrevistado com apoio no formulário do APÊNDICE A. Na terceira, aplicou-se o questionário aos empregados. Novamente, um representante da empresa o distribuiu. Para aplicação na filial de São Paulo, os questionários foram enviados por correio para o responsável pela ligação com a matriz.

Nas duas empresas, obteve-se o consentimento de divulgação dos resultados com o nome verdadeiro da organização. Foram coletados os seguintes dados das empresas:

- a) Junto aos dirigentes da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online, respectivamente a Gerente de Relacionamentos, Recursos Humanos e Comercial e o Diretor de Marketing e Projetos, dados foram obtidos, por meio de entrevista com o uso de instrumento adaptado de PASSOS *et al.* (2004), dados relativos ao histórico da empresa, seus símbolos, ritos, fundação, crescimento, composição, hierarquias, clientela, atividades de capacitação e formação, questões de segurança e políticas salariais. Esses dados visavam a obter informações sobre as forças influenciadoras do equilíbrio cultural (tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho, pessoas).

- b) Com os empregados, aplicou-se um questionário de questões fechadas incluindo questões relativas a dados pessoais (sexo, idade, nacionalidade, estado civil, profissão, escolaridade, cargo, salário) e as escalas que medem cultura organizacional, de acordo com a teoria de Handy (2006), validadas por Gomide e Martins (1997). O questionário é apresentado no APÊNDICE B. O APÊNDICE C traz a correspondência de cada item aplicado com as escalas (Zeus, Apolo, Atena, Dionísio). Esses dados visavam a completar as informações relativas a pessoas, uma das forças influenciadoras do equilíbrio organizacional, tal como proposto por Handy (2006), e a obter a percepção dos empregados relativa à cultura organizacional da empresa em que trabalhava.

A seguir, são descritos os dois instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa.

3.4.1 O formulário para cadastro das empresas

O Formulário para cadastro das empresas (APÊNDICE A) é uma adaptação de instrumento desenvolvido por pesquisadores da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), que o construíram a fim de fundamentar Banco de dados em que

o perfil de clientela, as demandas e práticas de intervenção psicossocial em grupos, organizações, instituições e comunidades (...) são registrados com os objetivos de preservar a memória dos atendimentos feitos pela universidade. (PASSOS et al., 2004, p. 213).

Sua versão original (PASSOS et al., 2004) comporta 422 variáveis. A adaptação feita para esta pesquisa o reduziu a 103 variáveis, dentre as quais cinco (variáveis 084 a 088) criadas para este trabalho.

Não se trata de um questionário a ser aplicado necessariamente em uma única sessão, mas de um conjunto de informações a serem coletadas, se necessário, com mais de um informante (presidentes, diretores, gerentes, controladores, etc., isto é, pessoal diretivo e de gestão). Com essa ótica, foi utilizado nas duas empresas estudadas. A própria pesquisadora o aplicou junto aos dois gestores.

3.4.2 Escalas de cultura organizacional

Como se viu, junto aos empregados foram levantados, em um único questionário, dados pessoais e as escalas de cultura.

As quatro escalas de cultura organizacional utilizadas foram construídas e validadas pelos pesquisadores Gomide e Martins (1997). Eles tomaram como referencial a teoria da adequação cultural de Handy (2006).

Para a criação dessas escalas, Gomide e Martins (1997) elaboraram frases representando cada uma das quatro culturas organizacionais. Os itens foram submetidos a 10 juízes especialistas que, de posse de textos que explicavam as

características das culturas, julgaram se os itens se relacionavam às características listadas. As versões iniciais de cada uma das escalas foram compostas por itens que obtiveram um mínimo de 60% de conformidade entre os juízes.

Os autores aplicaram essas primeiras versões a uma amostra de 526 empregados dos setores público e privado. A coleta de dados foi individual. Gomide e Martins (1997) solicitaram que os sujeitos indicassem seu grau de concordância com cada um dos itens segundo uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, indo de 1 – discordo totalmente – a 5 – concordo totalmente. As quatro escalas foram aplicadas simultaneamente. Os itens foram embaralhados a fim dissolver as diferentes culturas, na aplicação.

Os itens foram analisados, separadamente, pelo método dos componentes principais, com rotação oblíqua, retendo-se os componentes com *eigenvalues* maiores ou iguais a 1,5, utilizando-se o *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Os índices de precisão dos fatores extraídos de cada uma das escalas foram calculados pelo *alpha de Cronbach* através do programa *Reliability* do SPSS.

Segundo Gomide e Martins (1997), as análises mostraram que cada uma das quatro escalas do estudo reuniu itens relacionados a cada um dos quatro tipos de cultura verificados (QUADRO 2).

Em vista desses resultados, os autores afirmam que:

As estruturas unifatoriais das quatro escalas validadas parecem não só confirmar a distinção entre as quatro configurações culturais, como também o fato de que eles possuem o que pode ser chamado de “tema central” (GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 315).

QUADRO 2 – As escalas de percepção da cultura organizacional

Escala	Número de fatores com <i>eigenvalue</i> superior a 1,5	<i>Eigenvalue</i> e do fator	Número de itens	Porcentagem de variância explicada
Escala de percepção da cultura de clube (EPCC)	1	2,60	6	23,7
Escala de percepção da cultura de função (EPCF)	1	3,35	10	25,7
Escala de percepção da cultura de tarefa (EPCT)	1	3,09	5	30,9
Escala de percepção da cultura de existencial (EPCE)	1	3,48	7	43,6

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 313.

Gomide e Martins (1997) puderam, então, afirmar que os coeficientes de confiabilidade encontrados para as quatro escalas são satisfatórios, de acordo com os critérios de Cronbach. Atestam, por conseguinte, “a adequabilidade de suas utilizações em investigações de cunho acadêmico”. (GOMIDE; MARTINS, 1997, p. 315).

Assim, a escala Zeus (EPCC) final é unifatorial, com seis itens e *alpha de Cronbach* igual a 0,70 (QUADRO 3). A escala Apolo (EPCF) final é unifatorial, com dez itens e *alpha de Cronbach* igual a 0,75 (QUADRO 4). A escala Atena (EPCT) final é unifatorial, com cinco itens e *alpha de Cronbach* 0,77 (QUADRO 5). A escala Dionísio (EPCE) final é unifatorial, com sete itens e *alpha de Cronbach* de 0,82 (QUADRO 5).

QUADRO 3 – Escala de percepção da cultura de clube (EPCC)

<i>Itens</i>	<i>Cargas fatoriais</i>	<i>Comunalidades (h²)</i>
1. Chefes autoritários estão com tudo nesta organização.	0,63	0,39
2. Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.	0,59	0,35
3. É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.	0,60	0,35
4. Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.	0,57	0,33
5. Nesta organização é importante ser amigo do chefe.	0,68	0,47
6. Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.	0,57	0,32
Eigenvalue	2,60	
Variância explicativa	23,70	
Alpha de Crombach	0,70	

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 314.

QUADRO 4 – Escala de percepção da cultura de função (EPCF)

<i>Itens</i>	<i>Cargas fatoriais</i>	<i>Comunalidades (h²)</i>
1. Aqui sempre se respeita a hierarquia.	0,47	0,22
2. Quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo logo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.	0,42	0,18
3. O organograma desta organização é bem definido.	0,56	0,31
4. Tudo nessa organização é regido por normas.	0,60	0,37
5. Nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.	0,44	0,19
6. Nesta organização, as regras a serem seguidas são bem definidas.	0,73	0,53
7. Quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo, logo, que tarefas deverá desempenhar.	0,56	0,31
8. Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.	0,47	0,22
9. Nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas.	0,61	0,37
10. O planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho.	0,55	0,31
Eigenvalue	3,35	
Variância explicativa	25,7	
Alpha de Crombach	0,75	

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 314.

QUADRO 5 – Escala de percepção da cultura de tarefa (EPCT)

<i>Itens</i>	Cargas fatoriais	Comunalidades (h²)
1. Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.	0,71	0,50
2. O forte desta organização é o trabalho em equipe.	0,69	0,47
3. Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.	0,67	0,45
4. A cooperação é valorizada, nesta organização.	0,71	0,50
5. Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.	0,67	0,45
Eigenvalue	3,09	
Variância explicativa	30,9	
Alpha de Cronbach	0,77	

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 314.

QUADRO 6 – Escala de percepção da cultura existencial (EPCE)

<i>Itens</i>	Cargas fatoriais	Comunalidades (h²)
1. A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.	0,56	0,32
2. A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.	0,76	0,58
3. Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.	0,69	0,48
4. As diretrizes administrativas, nesta organização, são negociadas com os empregados; jamais impostas.	0,71	0,50
5. A liberdade individual é um valor importante, nesta organização.	0,86	0,74
6. O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.	0,73	0,52
7. Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.	0,56	0,55
Eigenvalue	3,50	
Variância explicativa	43,6	
Alpha de Cronbach	0,82	

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 315.

Desta forma, segundo Gomide Júnior e Martins (1997), as proposições teóricas de Handy (1991, 1994) quanto à existência dos quatro tipos de cultura organizacional distintas foram ratificadas. Para a aplicação dessas mesmas escalas, neste trabalho, os itens das quatro escalas de Gomide e Martins (1997) foram embaralhados por meio de sorteio. O instrumento aplicado encontra-se no APÊNDICE A. No APÊNDICE C especifica-se que tipo de cultura cada item mede.

Tratamento dos Dados

Os dados obtidos com a utilização do formulário para cadastro das empresas foram utilizados para descrever cada organização, sua história, ciclos de crescimento, hierarquias, políticas, formas de trabalho, etc. São apresentados de forma corrente, no próximo capítulo, mas forneceram também informações que puderam ser colocadas em tabelas e quadros, a fim de se comparar tamanhos, ciclos de vida e padrões de trabalho das duas empresas.

Os questionários aplicados aos empregados das empresas foram analisados com auxílio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Seus resultados são apresentados em forma de gráficos e tabelas descritivas que trazem informações sobre as pessoas das duas organizações e sobre as culturas percebidas.

No que diz respeito especificamente às escalas de cultura, foram realizados testes estatísticos a fim de se calcular a significância da diferença entre as médias das duas amostras, isto é, entre os empregados da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online.

A partir desses blocos de informação, foi possível criar gráficos, tabelas e quadros comparativos, tendo-se em vista avaliar a relação entre as forças influenciadoras (tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas) e a combinação cultural das duas empresas. Antes, porém, foram feitos testes na amostra, relatados a seguir.

3.5.1 Avaliação da confiabilidade das escalas

Foram feitos testes estatísticos a fim de se verificar a confiabilidade das escalas, calculando-se o coeficiente alfa, ou *Alpha de Cronbach*, de cada uma delas. Segundo Malhotra (2001), esse coeficiente busca mostrar até que ponto a escala produz resultados consistentes. Essa análise de confiabilidade pode gerar valores

de 0 a 1; os valores menores ou iguais a 0,6 indicam, em geral, confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

A Tabela 1 abaixo traz os resultados desse teste encontrados no trabalho de Gomide e Martins (1997) e neste trabalho.

De acordo com a TABELA 1, é possível constatar que três (Apolo, Atena e Dionísio) das escalas utilizadas no presente trabalho apresentaram valores de *Alpha de Chronbach* maiores que 0,6, indicando que a confiabilidade das mesmas é tão satisfatória quanto a encontrada por Gomide e Martins (1997). Porém, a escala Zeus, diferente dos testes realizados pelos construtores das escalas, apresentou coeficiente igual a 0,390 e, portanto, insatisfatório.

TABELA 1

Quantidade de itens e Alpha de Cronbach para as quatro escalas utilizadas no estudo de Gomide e Martins (1997) e no presente estudo

Escala	Quantidade de itens		Alpha de Cronbach	
	Gomide e Martins	Presente estudo	Gomide e Martins	Presente estudo
Cultura de Clube (Zeus)	6	6	0,70	0,390
Cultura de Função (Apolo)	10	10	0,75	0,786
Cultura de Tarefa (Atena)	5	5	0,77	0,789
Cultura Existencial (Dionísio)	7	7	0,82	0,731

A inesperada falta de consistência da escala Zeus será considerada na apresentação e na discussão dos resultados.

3.5.2 Hipóteses estatísticas

Outros testes estatísticos foram realizados para verificar se existe diferença entre as médias das duas empresas, para os quatro escalas aplicadas. As hipóteses estatísticas testadas foram as seguintes:

H₀: Não existe diferença entre as médias das variáveis das empresas Unimalta Uniformes Profissionais (UUP) e Obras online (OOL);

H₁: Existe diferença entre as médias das escalas aplicadas nas empresas Unimalta Uniformes Profissionais (UUP) e Obras online (OOL).

Foi utilizado o teste t de *Student* para realizar a comparação das duas amostras independentes, utilizando-se a média das respostas dos indivíduos para cada escala analisada (cultura de clube, cultura de função, cultura de tarefa e cultura existencial). Em outras palavras, foi possível verificar se a variável empresa interfere na avaliação dos empregados em relação à sua percepção acerca dos itens referentes às quatro culturas: de clube, de função, de tarefa e existencial.

O nível de significância (α) deste estudo foi equivalente a 0,05, que é a referência para verificar se o teste utilizado (t de *Student*) rejeita ou não a hipótese nula *H₀*. Dessa forma:

- a) se valor $p < 0,05$, rejeita-se a hipótese nula, segundo a qual não existe diferença entre as médias das duas empresas;
- b) se valor $p > 0,05$, não se rejeita a hipótese nula e admite-se que não há uma diferença estatisticamente significativa entre as empresas.

A tabela a seguir (TAB. 2), mostra os *p-valores* para a comparação de médias das escalas segundo a empresa dos entrevistados. Os valores em negrito ($p < 0,05$) são aqueles em que foi verificada a diferença de médias (isto é, em que se rejeitou a hipótese nula *H₀*).

TABELA 2

P-valores para os testes de diferença entre as empresas Unimalta Uniformes Profissionais (UUP) e Obras online (OOL), nas quatro escalas utilizadas

Escalas	Diferença entre UUP e OOL
Cultura de Clube (Zeus)	0,344
Cultura de Função (Apolo)	0,000
Cultura de Tarefa (Atena)	0,020
Cultura Existencial (Dionísio)	0,000

Verifica-se, pois que as diferenças entre as médias nas respostas aos itens das escalas de Apolo, Atena e Dionísio foram estatisticamente significativas, isto é, que sua probabilidade de ocorrência não pode ser atribuída ao acaso. No que diz respeito à escala Zeus, não só não mostrou confiabilidade, como também não apresentou diferença entre as duas empresas.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos para cada uma das empresas – Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online – separadamente, no que diz respeito a suas histórias, crescimento, ciclos de vida, trabalho e pessoas. Em seguida, são apresentadas as respostas encontradas para cada uma das escalas – Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, contrapondo os resultados das duas empresas. Finalmente as empresas são comparadas no que diz respeito a tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho, pessoas e combinação cultural, discutindo-se os resultados à luz da teoria da adequação cultural de Handy.

4.1 Características das empresas com relação ao tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas

Nesta seção são apresentados, para cada empresa, dados referentes a histórico e descrição física (que informam sobre tamanho, ciclos de vida e padrões de trabalho) e características pessoais dos empregados (sexo, nacionalidade, estado civil, cargo, escolaridade, tempo no cargo (ou função), remuneração mensal e idade).

4.1.1 Unimalta Uniformes Profissionais

4.1.1.1 Histórico e descrição física

A história da Unimalta Uniformes Profissionais começou em outubro de 1990, com a idéia inicial de confeccionar roupas - o sonho de adolescência da Sra. Consolação Malta, sua fundadora. A produção, nessa oportunidade, foi iniciada nos fundos da residência.

Em outubro de 1991, juntamente com uma irmã e a intervenção do marido, a fundadora redirecionou o negócio, passando ao segmento de uniformes profissionais. Dessa forma, a pequena estrutura montada se compunha de produção, contatos comerciais e administração. Assim funcionou até julho de 1992.

Nesse mesmo ano, a empresa foi registrada como Unimalta Indústria e Comércio de Uniformes Ltda., passando a contar com a participação de um empregado e apresentando uma produção de 200 peças/mês. Posteriormente, ainda em 1992, a partir de um pedido em carteira de 1000 peças/mês, seus fundadores optaram por terceirizar a costura e a estamparia do negócio.

Com a saída da irmã da fundadora, o Sr. Luiz Lima assumiu definitivamente o negócio com a esposa e, assim, decidiu aumentar o volume de vendas e o número de empregados.

A partir daí, a empresa experimentou significativo avanço. Em 1995, já contava com quatro empregados diretos e com a filha mais velha do casal no setor de produção. Tais fatos contribuíram para que o Sr. Lima viesse a se dedicar totalmente ao negócio, desligando-se da empresa onde trabalhava.

Assim, a Unimalta vivenciou uma nova fase de expansão. Alteraram-se estruturas e processos produtivos; novos investimentos foram realizados em maquinário moderno e contratação de mais pessoal. A produção em série deu lugar à operação com células, fato que dobrou a produção logo no primeiro dia. Encarregadas da produção em série tornaram-se líderes de células e uma gestão participativa foi implantada. Além disso, uma estrutura organizada para estamparia e costura foi montada, a fim de minimizar os prejuízos advindos com a terceirização desses setores. Dessa maneira, o controle de todas as etapas de produção ficou encerrado na própria empresa.

Nessa oportunidade, a filha mais velha do casal, Anamaria Malta, do setor de produção, passou a auxiliar o pai na administração. Assumindo atividades sob a orientação do pai, ampliou sua visão da confecção, dominando inteiramente o negócio da família.

Em meados de 1999, a empresa contava com uma produção de cinco mil peças/mês e com uma equipe de 20 profissionais. A partir de então, o segundo filho do casal, Luiz Antônio Malta, passou a fazer parte da empresa, atuando no setor administrativo.

Um novo crescimento foi registrado. Com uma produção de oito mil peças/mês e uma equipe de 32 empregados, foi necessário criar uma nova estrutura. Em abril de 2000, a Unimalta Uniformes Profissionais passou a operar em dependências próprias e construídas de acordo com suas necessidades. A empresa passou dos fundos da casa da família para o Centro Industrial de Contagem/MG.

Novos profissionais foram admitidos compondo um grupo de 40 pessoas. A complexidade administrativa aumentou e, com isso, Anamaria Malta assumiu a gerência de produção e o Recursos Humanos (RH) da empresa. O setor administrativo ganhou uma profissional no lugar da nova e jovem gerente e a Sra. Consolação Malta, fundadora da empresa, passou a atuar como conselheira técnica eventual.

O Sr. Luiz Malta, em meados de 2003 ou 2004, passou as atividades comerciais para a filha e Luiz Antônio Malta, seu segundo filho, assumiu a gerência financeira. Nesse momento, eram 48 empregados e a empresa apresentava uma produção de 12.000 peças/mês.

Em 2006, com 60 profissionais e produção de 20.000 peças/mês, a empresa foi novamente reestruturada, apresentando a seguinte configuração: diretor - Sr. Luiz Lima; gerência financeira - Luiz Antônio Malta; gerência de relacionamento comercial e recursos humanos - Anamaria Malta; gerência de produção - uma empregada experiente e conhecedora da empresa. Cada uma das gerências contava ainda com um assistente. A área operacional passou a treze setores: corte, distribuição, estamperia, bordado, sete células de produção, acabamento e expedição, cada qual com um líder responsável.

Na empresa funciona um programa de formação profissional, pois, segundo Anamaria Malta, gerente de RH/Relacionamentos e Comercial, há carência de mão-

de-obra especializada no mercado. Assim, justifica-se ter esse espaço de treinamento, que permite, durante todo o ano, que novas habilidades sejam adquiridas. Para o treinamento, é necessário atender aos requisitos de passar do período de experiência na empresa, ter comportamento exemplar e apresentar potencial.

Nesse período de treinamento, as empregadas usam colete azul, distinguindo-se das demais e também daquelas em período de experiência (que usam colete amarelo). Essa distinção facilita os processos de treinamento, socialização, orientações etc. Caso alguma aprendiz cometa algum deslize comportamental, é automaticamente excluída do treinamento. Segundo Anamaria Malta, o trabalho em equipe é fundamental para os processos operacionais e a apresentação de competências, nesse sentido, determina a possibilidade de desenvolvimento e crescimento na empresa. A escola funciona aos sábados, nas dependências da empresa. Durante a semana, as empregadas trabalham normalmente nas atividades rotineiras.

A empresa adota a política do “1º emprego” e tem obtido sucesso nessa orientação. Por isso, a escola é fundamental, uma vez que dali a empresa consegue todo o pessoal que necessita para suas atividades, desde as mais simples até as mais especializadas.

O investimento inicial para a Unimalta foi de R\$ 30.000,00. De 2005 a 2008, observou-se um crescimento de 20 a 30%.

O maquinário é comprado em função da demanda, pois, segundo Anamaria Malta, o processo de confecção ainda é muito artesanal (há ajustes/modelagens que dependem de muita experiência e que as máquinas não resolvem).

As sobras de tecido são doadas a 10 organizações não governamentais (ONG's) cadastradas, em esquema de rodízio, duas vezes por semana. Elas produzem panos de prato, roupas, tapetes, fuxico para aplicação diversa etc., o que auxilia na sua sustentabilidade. No mês de novembro é realizada uma gincana para arrecadar donativos para tais ONG's, da qual participam empregados e clientes.

A Unimalta está instalada em um galpão composto, em parte, de dois andares. No primeiro piso, localiza-se a maior parte do pessoal operacional, incluindo o maquinário, uma sala de estampanaria, o setor de expedição, os banheiros e uma copa / refeitório que também serve de depósito para os fardos de tecido utilizados na confecção.

No 2º piso, tipo mezanino, funciona a parte administrativa que, por sua posição, tem visão privilegiada do andar inferior, onde se localizam os setores operacionais. Ainda no mezanino há uma sala conjunta para a gerente de RH/ Comercial e Relacionamento, o gerente financeiro, o diretor da empresa e seus assistentes. Há uma sala separada para a gerente de produção, com uma escada que permite acesso rápido ao setor operacional do primeiro andar, além de uma sala de corte e bordado e um banheiro.

As janelas estão localizadas ao alto do galpão (pé direito de aproximadamente 7 metros). Do teto pendem luminárias e ventiladores. As paredes são, em sua maioria, na cor cinza. O acesso à entrada e saída da instalação se dá através de uma única porta - trata-se de uma grande porta metálica dividida em duas partes: uma permite a entrada de veículos e a outra de pessoas - controlada direta e exclusivamente pela administração. A empresa não apresenta placa ou logomarca do lado da rua. Para entrar, é necessário utilizar o interfone acoplado a um sistema de vídeo, apenas acessado pela administração.

A Unimalta conta, atualmente, com 66 empregados e tem uma capacidade produtiva de 27.000 peças/mês de uniformes na linha profissional. A empresa atende clientes de médio e grande portes dos estados de Minas e São Paulo.

Como planos para o futuro, aponta-se a expansão física da empresa, aumentando suas instalações. Foi comprada uma propriedade contígua, maior do que a área atual ocupada pela Unimalta. As obras devem ser iniciadas ainda no primeiro semestre de 2009. Outra expectativa refere-se à ampliação da carteira de clientes para outros estados do país.

4.1.1.2 Descrição dos empregados da Unimalta Uniformes Profissionais (UUP)

4.1.1.2.1 Sexo

A amostra entrevistada da Unimalta Uniformes Profissionais é predominantemente do sexo feminino (GRAF. 1), que corresponde a 98,08% do total. Essa diferença significativa entre homens e mulheres pode ser explicada pelo tipo de atividade realizada pelos entrevistados, pois o serviço realizado por essas pessoas é voltado para a área de costura (tradicionalmente associada a habilidades femininas).

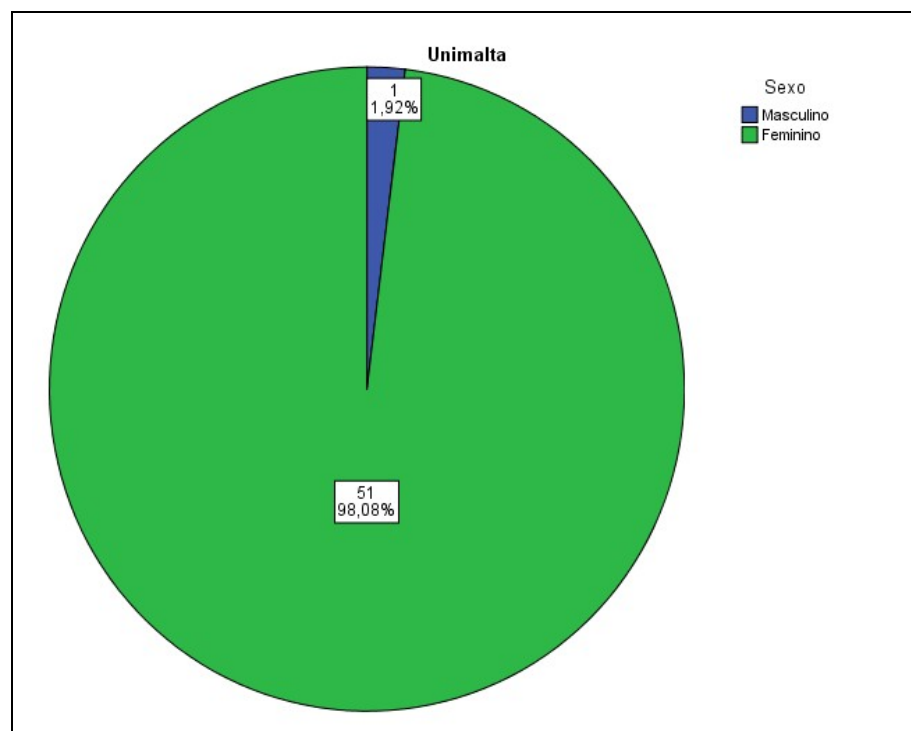


GRÁFICO 1: Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com o gênero.

4.1.1.2.2 Nacionalidade

Foi analisada a nacionalidade dos empregados entrevistados nessa empresa e constatou-se que a quase totalidade é composta por brasileiros (TAB. 3), que correspondem a 96,2% do total. Uma pessoa possui outra nacionalidade e outra não respondeu a essa pergunta.

TABELA 3

Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a nacionalidade

Nacionalidade	N	%
Brasileira	50	96,2
Outra	1	1,9
NR	1	1,9
Total	52	100,0

4.1.1.2.3 Estado civil

Praticamente a metade dos empregados da Unimalta Uniformes Profissionais é casada, constituindo-se como o tipo de estado civil mais comum, com 25 pessoas (GRAF. 2). Os solteiros formam a segunda categoria mais recorrente, com 34,62% do total. Em seguida, aparecem os separados, os viúvos e os divorciados, com 11,54%, 3,85% e 1,92%, respectivamente.

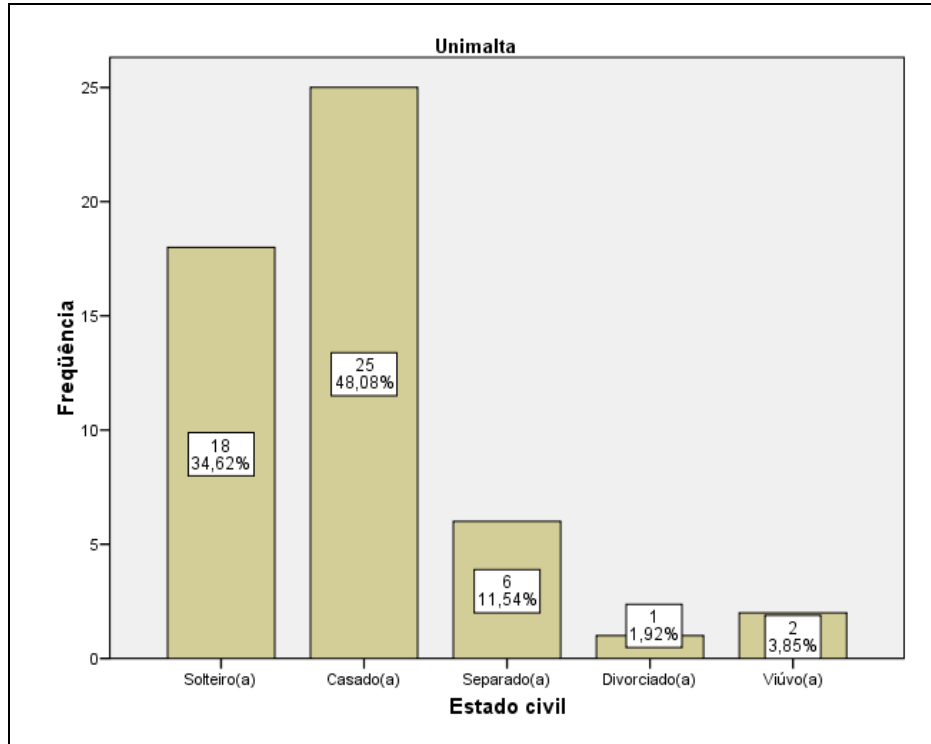


GRÁFICO 2: Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com o estado civil

4.1.1.2.4 Cargo

TABELA 4
Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais
de acordo com o atual cargo

Cargo atual(a)	N	%
COSTUREIRA	16	30,8
ARREMATADEIRA	3	5,8
PASSADEIRA DE AVIAMENTOS	3	5,8
COSTUREIRA RETISTA	2	3,8
INTERLOQUISTA	2	3,8
ANALISTA ADMINISTRATIVO	1	1,9
ARREMATE	1	1,9
ASSISTENTE PCP	1	1,9
AUXILIAR DE COSTUREIRA	1	1,9
AUXILIAR DE ESCRITÓRIO	1	1,9
AUXILIAR DE ESTAMPARIA EM TECIDOS	1	1,9
AUXILIAR DE EXPEDIÇÃO	1	1,9
BOTONEIRA	1	1,9
CORTADEIRA	1	1,9
COSTURA	1	1,9
ENFESTADORA	1	1,9
ESTAMPADORA	1	1,9
EXPEDITOR	1	1,9
INFESTADEIRA	1	1,9
MAPISTA	1	1,9
MOSQUIADEIRA	1	1,9
MOTORISTA	1	1,9
OP DE MÁQUINA DE BORDAR PROGRAMÁVEL	1	1,9
OP DE MÁQUINA DE CASEAR	1	1,9
OP DE MÁQUINA DE COSTURA INDUSTRIAL	1	1,9
OP. MÁQUINA DE CÓS	1	1,9
OP.DE MÁQUINA	1	1,9
OPERADORA DE MÁQUINA	1	1,9
PÉS PASSADEIRA	1	1,9
Não respondeu	2	3,8
Total	52	100,0

A empresa analisada exerce a atividade comercial de produção e venda de uniformes profissionais, constituída basicamente por atividades de corte e costura. O cargo de costureira é predominante entre os empregados da Unimalta Uniformes Profissionais, abarcando cerca de 30% dos entrevistados (TAB. 4). Os cargos de

arrematadeira e passadeira de aviamentos apareceram com três ocorrências cada e os de costureira retista e interlocuista tiveram dois registros cada. Foram registradas atividades voltadas para estamparia, botonaria, infestadeira, corte e operadoras de máquinas, todas elas direcionadas para a área de produção de uniformes.

4.1.1.2.5 Escolaridade

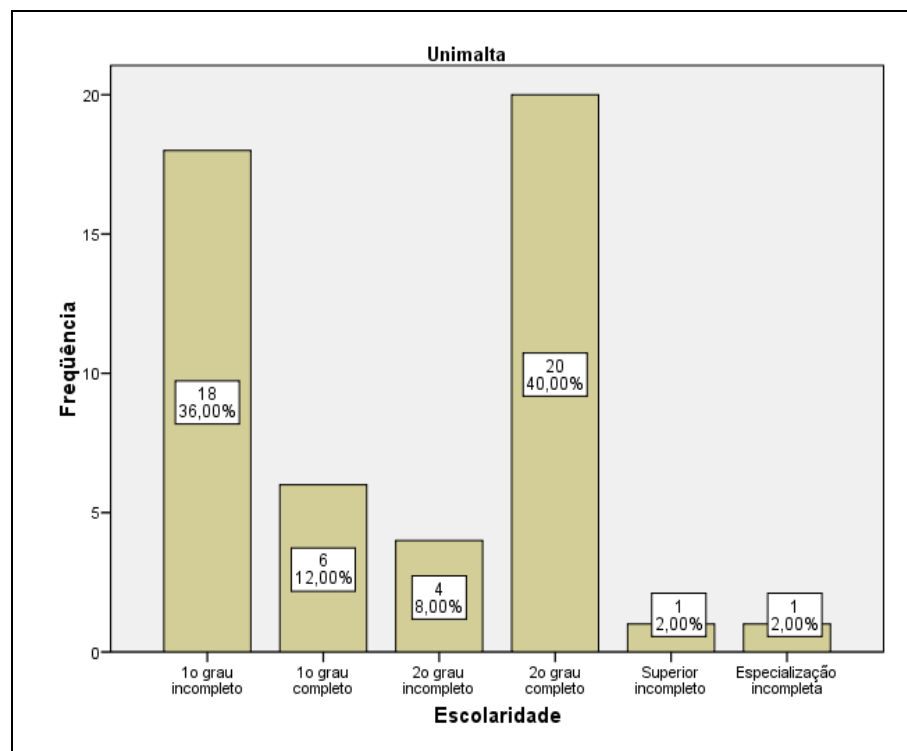


GRÁFICO 3 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a escolaridade

O nível de escolaridade de 48,0% dos entrevistados da empresa é até o 1º grau completo; dentre estes, a maioria não completou este grau (GRAF. 3). Com o mesmo índice de 48,0% encontram-se aqueles que possuem o 2º grau completo ou incompleto. Observa-se ainda que apenas uma pessoa entrevistada possui o ensino superior incompleto e outra tem, além do superior, um curso de especialização incompleto.

4.1.1.2.6 Tempo no cargo (ou função)

Os entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais estão, em média, há três anos e meio em seus respectivos cargos ou funções (TAB. 5). A pessoa que tem menos tempo de trabalho na empresa está a menos de um ano na função, enquanto a que tem mais tempo desempenha suas atividades há 22 anos. A variação desses valores pode ser mensurada através de seu desvio-padrão, que corresponde a 5,70 anos.

TABELA 5

Medidas descritivas do tempo que os entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais ocupam seus cargos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Tempo que ocupa o cargo	48	0	22	3,5	5,70

4.1.1.2.7 Remuneração mensal

Os empregados da empresa Unimalta que responderam acerca da remuneração mensal apresentam renda de um a três salários mínimo mensais (GRAF. 6).

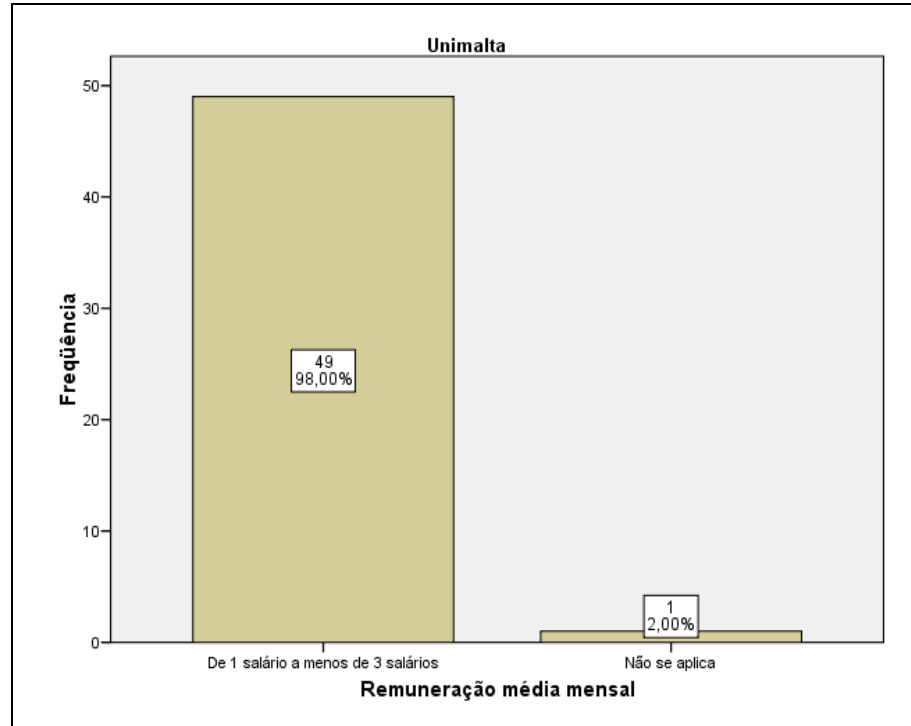


GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a remuneração mensal

4.1.1.2.8 Idade

O empregado mais jovem da Unimalta Uniformes Profissionais tem 19 anos de idade, enquanto o mais velho tem 56 anos (TAB. 6). A média de idade das 48 pessoas que responderam a essa questão é de 33,9 anos, com um desvio-padrão de 9,77.

TABELA 6

Medidas descritivas dos entrevistados da Unimalta Uniformes Profissionais de acordo com a idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	48	19	56	33,9	9,77

4.1.2 Obras online

4.1.2.1 Histórico e descrição física

A empresa Criatividarte Gráficos Ltda. (razão social) foi fundada por dois irmãos portadores de sólida formação na área de marketing. Antes de criarem o negócio, atuaram na empresa *General Eletric (GE)*, na área de tecnologia. A partir dessa experiência na GE e de residirem um período no exterior, obtendo conhecimento e vivenciando novas realidades de trabalho, tiveram a idéia de criar o negócio.

Em 1995, a empresa Criatividarte Gráficos Ltda. iniciou suas atividades com a proposta NetVida - uma agenda de mídia de marketing desenvolvida para clientes das empresas anunciantes, bem como para seus empregados. Uma gráfica fazia toda a impressão.

Em 2001, seus fundadores resolveram mudar o enfoque da NetVida, segmentando-a para o comércio da construção civil e, paralelamente, desenvolveram o projeto Sistema Obras online. Especializada em tecnologia da informação aplicada à prospecção de obras civis. A proposta do novo negócio era transformar informações em recurso estratégico, disponibilizando-as ao segmento de fornecedores da construção civil.

Um trabalho de migração de clientes foi realizado para a nova abordagem. Nessa oportunidade, foram considerados ousados; todavia, acreditaram na idéia e usaram a própria NetVida como canal de visibilidade para o novo negócio.

No final de 2002, depois de entregar as agendas de 2003, finalizaram o negócio inicial, implantando, em várias empresas anunciantes da própria NetVida, o Sistema Obras online - sistema pioneiro e de mercado promissor.

Em 2003, a empresa passou a contar com um novo sócio: um especialista contratado, que logo foi incorporado à sociedade, contribuindo ainda mais para alavancar os resultados.

Ancorando seu faturamento num único segmento e contando com empresas de porte considerável da construção civil, os fundadores vislumbraram, mais uma vez, a possibilidade de ampliar o negócio com novos produtos e para novos mercados.

Assim, em 2008, a empresa se modifica, transformando-se em três negócios: (1) RW – veiculação de mídia; (2) TSY - tecnologia e *software*; (3) Criatividade Gráficos – revista, todos voltados à construção civil. Com a parceria de clientes fortes – Gytoku, Atlas Schindler Elevadores e Amanco tubos e conexões – e recursos captados no mercado, instalaram filial em São Paulo.

Presentes no mercado desde 1995, as soluções de TI criadas pela empresa consumiram 6,5 milhões em investimentos e são responsáveis pelo crescimento médio da empresa de 35% nos últimos três anos.

Em vista de suas atividades, alguns profissionais da Obras online são graduados e especializados nas áreas de Administração, *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, *Web*, Logística, Engenharia de Produção e Civil.

Todo empregado que entra na empresa é submetido ao “programa de integração”. Trata-se de uma atividade coordenada pelo setor de Recursos Humanos (RH), em que o empregado deve visitar as instalações, inteirar-se de todos os processos e receber informações diversas acerca da cultura da empresa.

Dotada de uma estrutura gerencial e operacional enxuta, a empresa é composta por 48 profissionais. Destes, 35 compõem a unidade de Belo Horizonte e 13 a unidade de São Paulo.

A unidade de Belo Horizonte funciona numa casa moderna, com dois pavimentos, adaptada para as suas necessidades. O acesso se dá por um jardim, por onde se

chega à recepção. Há um interfone e uma recepcionista-telefonista que, pela posição, consegue ver quem aciona o interfone e libera a entrada.

As instalações são confortáveis e amplas, com cores claras e quentes; a ventilação é feita por janelas grandes, que iluminam juntamente com lâmpadas fluorescentes. Os diversos setores estão dispostos pelo ambiente e separados por cômodos ou mesmo divisórias de vidro, em geral com portas abertas. Há uma copa confortável, áreas livres e abertas, sala de treinamento bem equipada e banheiros modernos.

Além disso, há um pequeno apartamento nos fundos da casa, onde funcionam alguns setores. Aí também se observa cuidado com as cores e a disposição de móveis, igualmente modernos e funcionais. Segundo informações obtidas, as instalações de São Paulo também são confortáveis e modernas.

No momento desta pesquisa, os sócios estavam em negociações para novas expansões. Dessa vez, a idéia é levar a empresa, até meados de 2009, para as praças Rio de Janeiro, Salvador e Brasília.

4.1.2.2 Descrição dos empregados da empresa Obras online (OOL)

4.1.2.2.1 Sexo

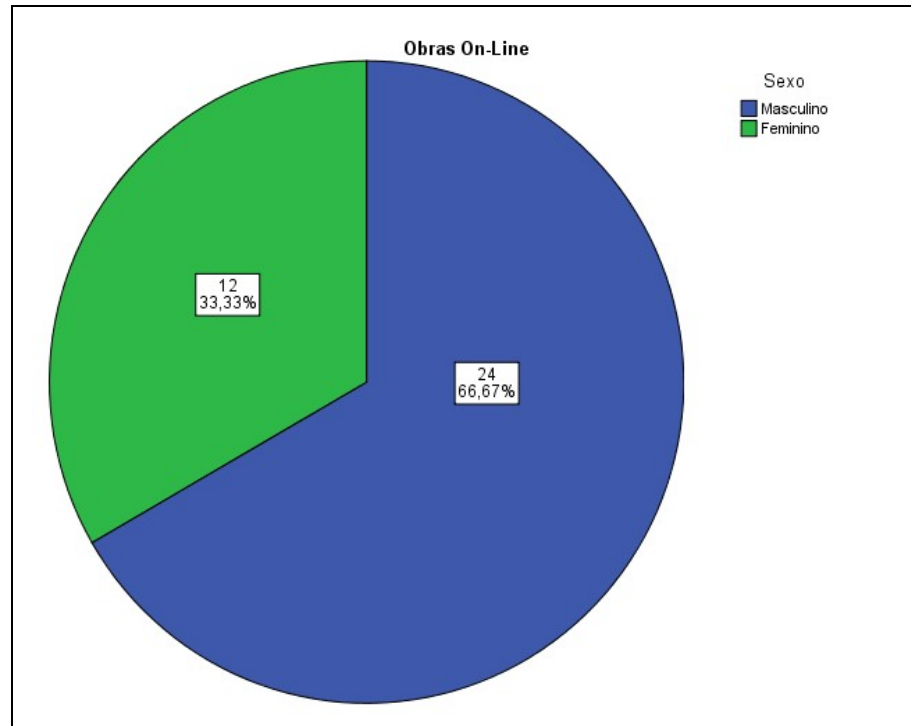


GRÁFICO 5: Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com o gênero

Os entrevistados da empresa Obras online são, em sua maior parte, do sexo masculino, representando uma parcela de 66,67% do total (GRAF. 7). A outra terça parte do corpo técnico de entrevistados é formada por mulheres.

4.1.2.2.2 Nacionalidade

A totalidade dos entrevistados da empresa Obras online possui nacionalidade brasileira (TAB. 7).

TABELA 7

Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com a nacionalidade

Nacionalidade	N	%
Brasileira	37	100,0
Total	37	100,0

4.1.2.2.3 Estado civil

Cerca de três a cada quatro empregados da Obras online são solteiros, o que corresponde a 75,68% do total de entrevistados nessa condição civil (GRAF. 6). Os casados correspondem a 18,92% das pessoas que participaram do estudo e os divorciados equivalem a 5,41%.

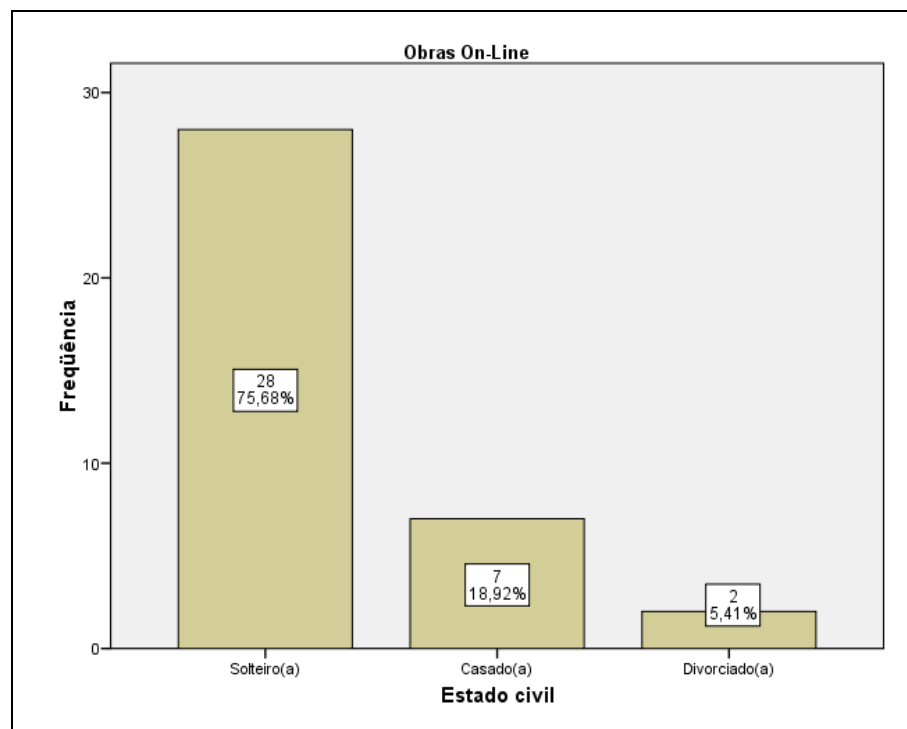


GRÁFICO 6: Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com o estado civil

4.1.2.2.4 Cargo (ou função)

As funções mais recorrentes para os empregados da Obras online são: analista de informação, pesquisador de obras e consultor de negócios, correspondendo, respectivamente, a 21,6%, 18,9% e 5,4% (TAB. 8). Os outros tipos de atividades apontadas não se repetem entre os entrevistados, aparecendo apenas uma vez cada.

TABELA 8

Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com o atual cargo

Cargo	N	%
ANALISTA DE INFORMAÇÃO	8	21,6
ANALISTA DE RH	1	2,7
ANALISTA FINANCEIRO	1	2,7
ASSISTENTE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	1	2,7
ASSISTENTE DE VENDAS	1	2,7
ASSISTENTE FINANCEIRO	1	2,7
CONSULTOR DE NEGÓCIOS	2	5,4
CONSULTORA DE NEGÓCIOS	1	2,7
COORDENADOR	1	2,7
COORDENADOR DE PESQUISAS	1	2,7
EDITORA EXECUTIVA	1	2,7
EXECUTIVO DE CONTAS	1	2,7
GERENTE COMERCIAL	1	2,7
GERENTE DE PROCESSOS	1	2,7
GERENTE DE TI	1	2,7
GERENTE FINANCEIRO	1	2,7
PESQUISADOR DE OBRAS	7	18,9
PROGRAMADOR PLENO	1	2,7
SERVIÇOS GERAIS	1	2,7
SUORTE DE TI	1	2,7
VENDEDOR	1	2,7
WEBDESIGNER	1	2,7
Não respondeu	1	2,7
Total	37	100,0

4.1.2.2.5 Escolaridade

O nível de escolaridade das pessoas entrevistadas nesta empresa varia entre o 1º grau incompleto e a especialização completa (GRAF. 7). A quantidade de pessoas com 2º grau completo, superior incompleto e superior completo é quase equivalente, correspondendo a 10, 11 e 9 entrevistados, respectivamente. Seis pessoas possuem cursos de especialização completos e um empregado tem o 1º grau incompleto.

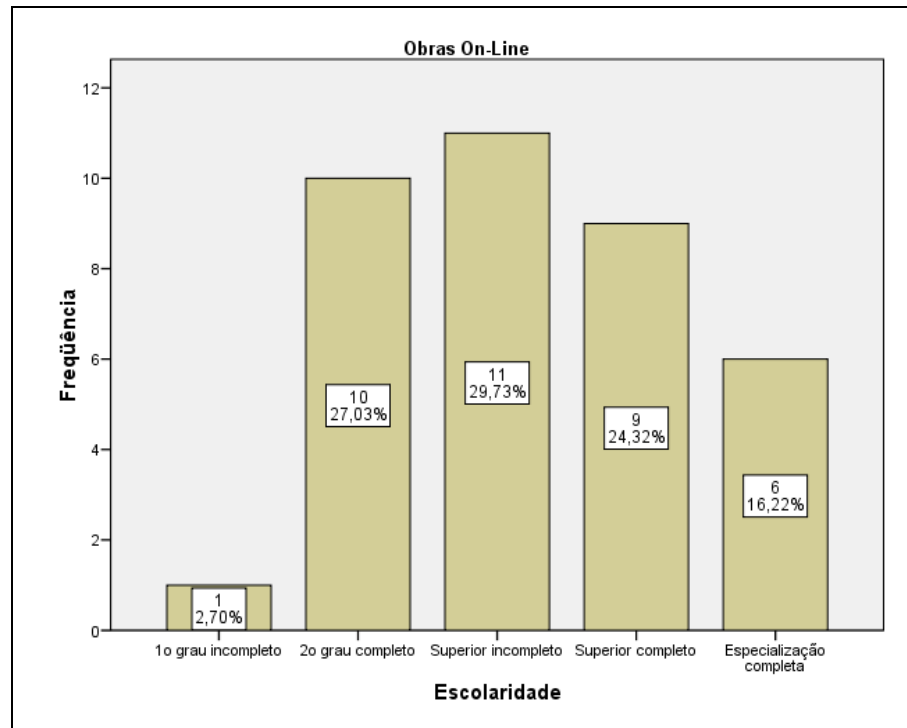


GRÁFICO 7: Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com a escolaridade

4.1.2.2.6 Tempo no cargo (ou função)

O tempo médio pelo qual os profissionais da empresa Obras online ocupam seus cargos ou funções é de 1,7 anos (TAB. 9). O tempo máximo em que uma pessoa desempenha a mesma função é de 21 anos, enquanto quem tem menos tempo na empresa possui menos de um ano no cargo ou função. O desvio-padrão, relacionado à variação do tempo no cargo dos entrevistados na Obras online, é de 3,43 anos.

Medidas descritivas do tempo que os entrevistados da Obras online ocupam seus cargos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Tempo que ocupa o cargo	36	0	21	1,7	3,43

4.1.2.2.7 Remuneração mensal

A remuneração mensal, para 59,46% dos entrevistados, está na faixa de 1 a 3 salários mínimos (GRAF. 8). Com remuneração de 3 a 5 salários mínimos, encontram-se 16,22% dos empregados dessa empresa; 10,81% tem rendimento de 5 a 7 salários mínimos, enquanto outros 5,41% recebem de 7 a 10 salários mínimos mensais. Foi registrada uma pessoa com remuneração mensal de 9 a 11 salários mínimo.

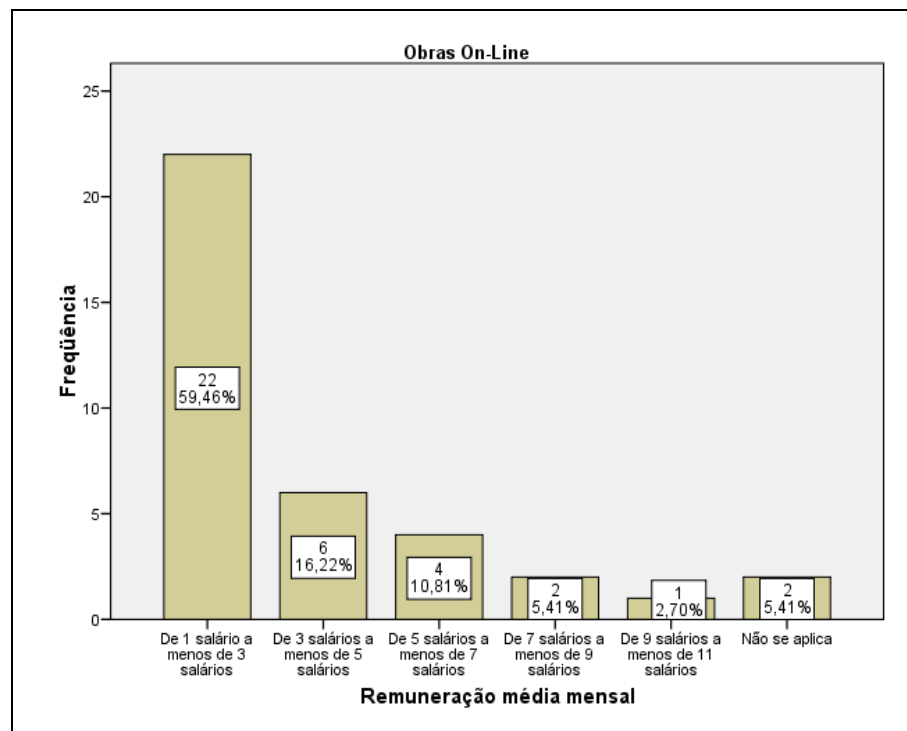


GRÁFICO 8: Distribuição dos entrevistados da Obras online de acordo com a remuneração mensal

4.1.2.2.8 Idade

A média de idade dos empregados da empresa Obras online é de 28,4 anos, com um desvio-padrão de 4,64 anos (TAB. 10). A pessoa mais jovem tem 22 anos e a mais velha 39 anos.

TABELA 10

Medidas descritivas dos entrevistados da Obras online de acordo com a idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	37	22	39	28,4	4,64

4.2 Percepção da tipologia cultural das duas empresas

4.2.1 Médias gerais referentes às quatro escalas de cultura nas duas empresas

As médias das respostas às quatro escalas – Zeus, Apolo, Atena e Dionísio – estão apresentadas abaixo (GRAF. 9), especificando-se a média geral das duas amostras, a média da empresa Unimalta Uniformes Profissionais e a da Obras online, para cada escala.

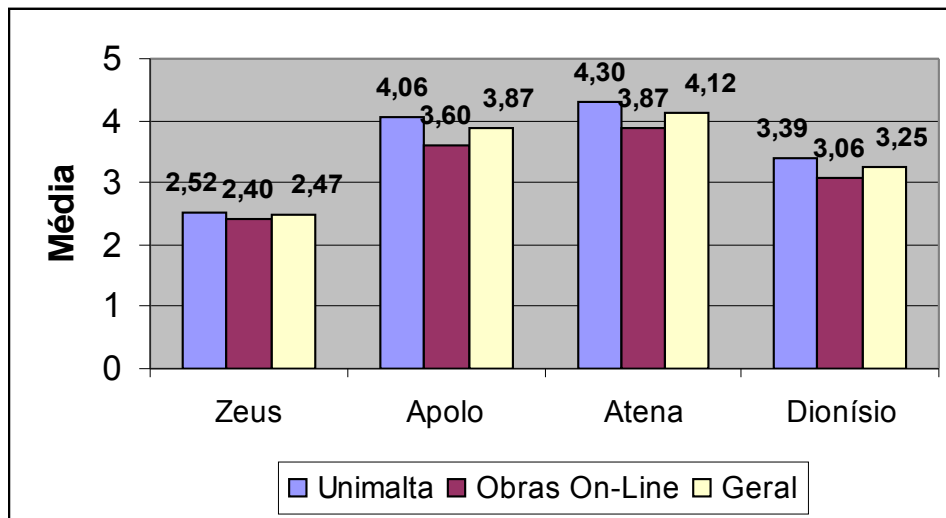


GRÁFICO 9: Média geral das duas amostras e médias das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online referentes às Escalas Zeus, Apolo, Atena e Dionísio.

4.2.2 Comparação entre médias das empresas nas escalas de cultura

4.2.2.1 Cultura de clube (Zeus)

A escala referente à cultura de clube, representada por Zeus, como se viu no capítulo sobre a metodologia, não apresentou índice de confiabilidade satisfatório (Alpha de Cronbach menor que 0,6) e também não apresentou diferença significativa entre os entrevistados das duas empresas. Por isso, optou-se por apresentar as respostas dadas a cada um dos itens componentes dessa escala, dando ênfase apenas à descrição dos dados obtidos.

Conforme aponta o GRAF. 10, as duas empresas discordam da afirmação: “para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique”.

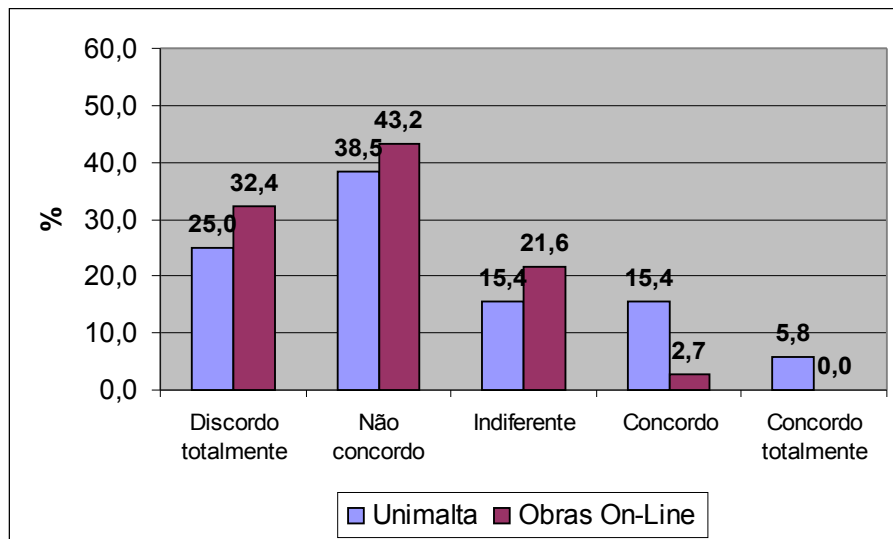


GRÁFICO 10: "Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique."

O percentual de entrevistados que concorda totalmente com a afirmação “quanto mais perto do diretor, mais se tem poder na organização” é o mesmo para as duas empresas analisadas, com 8,0% e 8,1%, como se pode ver no GRAF. 11. Aproximadamente 60% dos entrevistados discordam da afirmação.

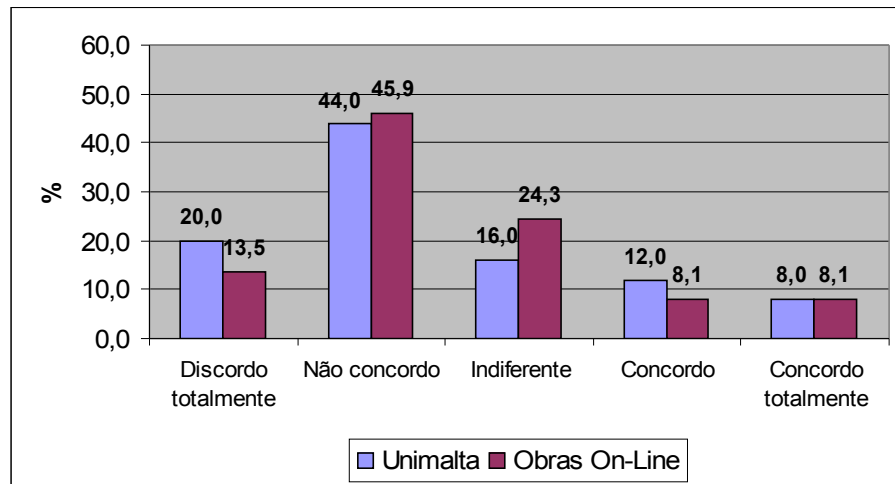


GRÁFICO 11: "Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização."

Nenhum dos empregados das duas empresas estudadas concorda totalmente com a afirmação "Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças"; a grande maioria discorda (GRAF. 12).

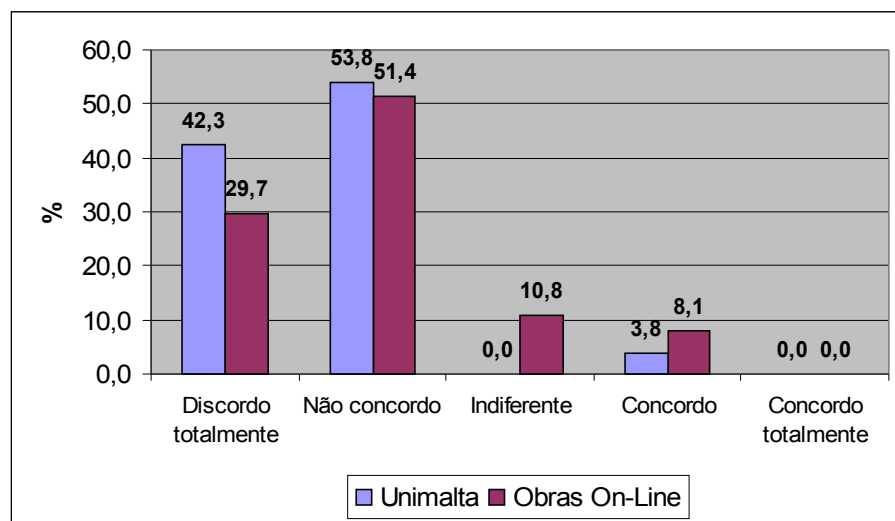


GRÁFICO 12: "Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças."

Conforme expressa o GRAF. 13, as duas empresas tendem a concentrar as respostas no centro da escala, havendo uma minoria que discorda ou concorda totalmente com a afirmação: "Nesta organização é importante ser amigo do chefe".

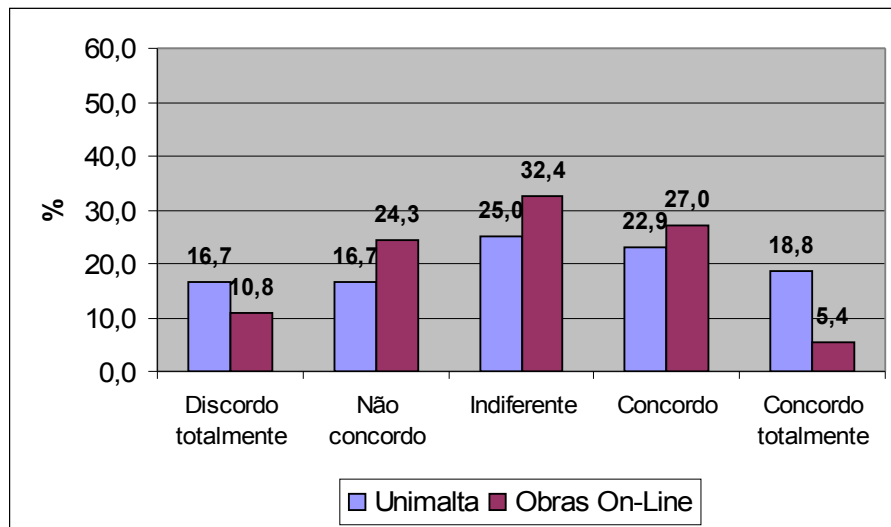


GRÁFICO 13: "Nesta organização é importante ser amigo do chefe".

É maior a parcela de entrevistados discordantes quanto a “Chefes autoritários estão com tudo nessa organização” (GRAF. 14).

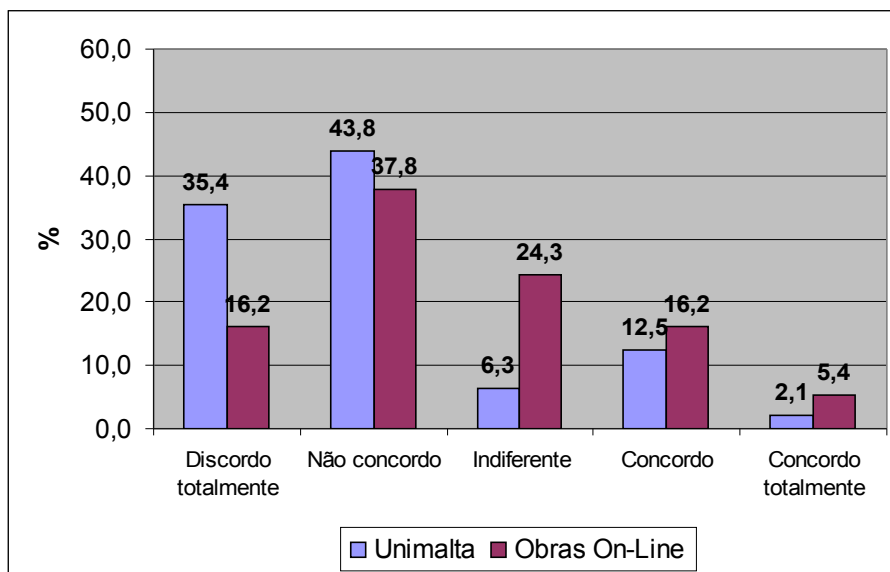


GRÁFICO 14: "Chefes autoritários estão com tudo nessa organização."

Dado à não rejeição da hipótese nula para a escala Zeus, não se calculou a significância estatística da diferença entre as duas empresas. Porém, para a questão: “É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem os cargos importantes”, a observação do gráfico (GRAF.15) mostra que a Unimalta Uniformes Profissionais tende a concordar com esse item; Obras online, por outro lado, tende a discordar.

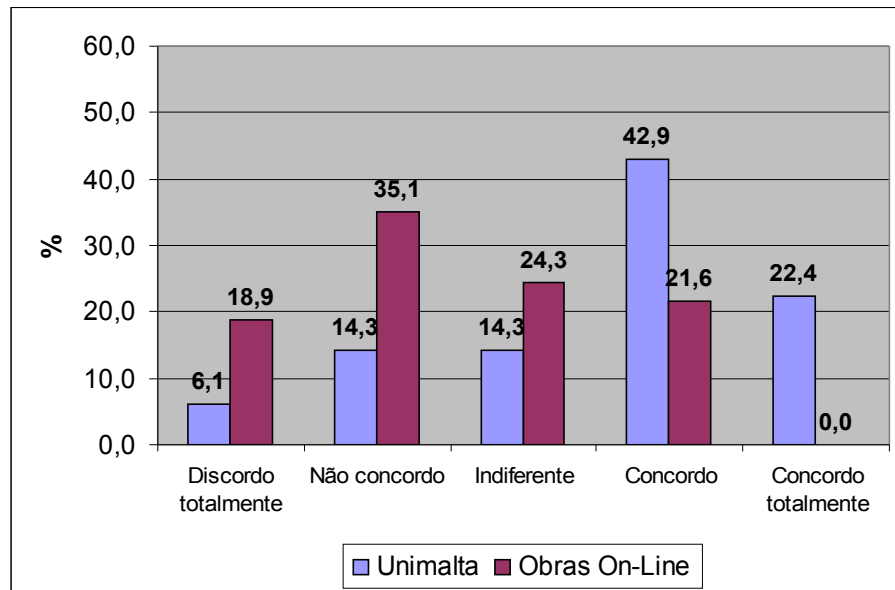


GRÁFICO 15: "É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes".

4.2.2.2 Cultura de função (Apolo)

As duas empresas analisadas apresentam médias gerais diferentes (GRAF. 16) na escala de cultura de função. A média da Unimalta Uniformes Profissionais é de 4,06 e de Obras online é de 3,59, o que significa, portanto, que a primeira se percebe mais como cultura de função do que a segunda. A presente escala comporta 10 itens.

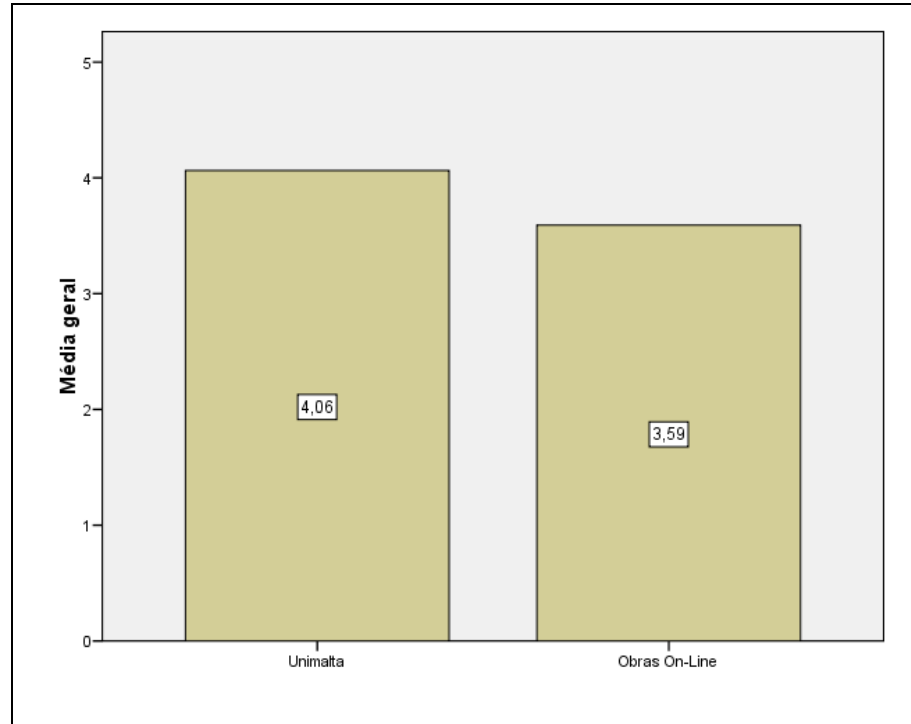


GRÁFICO 16: Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online de acordo com a cultura de função

Em todos os itens da escala de cultura de função os valores médios da empresa Unimalta Uniformes Profissionais foram superiores aos da Obras online (TAB. 11), com exceção do item: “Aqui sempre se respeita a hierarquia”.

Comparando-se os resultados das duas empresas, vê-se que os empregados da Unimalta se percebem, mais do que os da Obras online, como tendo um organograma bem definido, sendo possível começar de baixo e ascender a cargos elevados, tendo clareza quanto às tarefas que realizarão e aos benefícios que receberão, que normas devem seguir e como se comportarão no cargo. Concebem sua organização como tendo um planejamento mais claro que os empregados da Obras online que, entretanto, percebem em sua empresa as mesmas qualidades, embora em menor grau.

No que diz respeito à questão “Aqui sempre se respeita a hierarquia”, os da empresa de tecnologia concordam mais com essa afirmação do que os da empresa de confecção.

TABELA 11

Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online, de acordo com os itens da cultura de função

Itens	Unimalta		Obras online	
	N	Média	N	Média
O organograma desta organização é bem definido.	48	4,08	37	3,00
Nesta organização o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.	52	4,40	37	3,65
Aqui sempre se respeita a hierarquia.	46	3,67	37	4,14
Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo, logo, que tarefas deverá desempenhar.	51	4,22	37	3,59
Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo logo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.	52	4,35	37	4,16
Tudo nesta organização é regido por normas.	50	4,12	37	3,32
Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.	52	3,38	37	3,22
Nesta organização as tarefas de cada empregado são bem definidas.	53	3,92	37	3,16
Nesta organização as regras a serem seguidas são bem definidas.	52	4,17	37	3,49
O planejamento nesta organização é encarado como parte importante do trabalho.	51	4,2	37	3,89

Observa-se que as diferenças entre as duas empresas são consistentes. Isso atesta, indiretamente, por um lado, que os itens foram bem compreendidos por todos os empregados e, por outro, que a escala funcionou como previsto por Gomide e Martins (1997).

4.2.2.3 Cultura de tarefa (Atena)

A diferença entre as médias gerais na Escala da Cultura de Tarefa, representada por Atena, é equivalente a 4,30 para a Unimalta Uniformes Profissionais e 3,87 para a Obras online (GRAF. 17). Isto quer dizer que a primeira empresa concorda mais com os itens dessa escala que os da segunda empresa - e isso vale para todos os 5 itens utilizados para caracterizar a escala em questão.

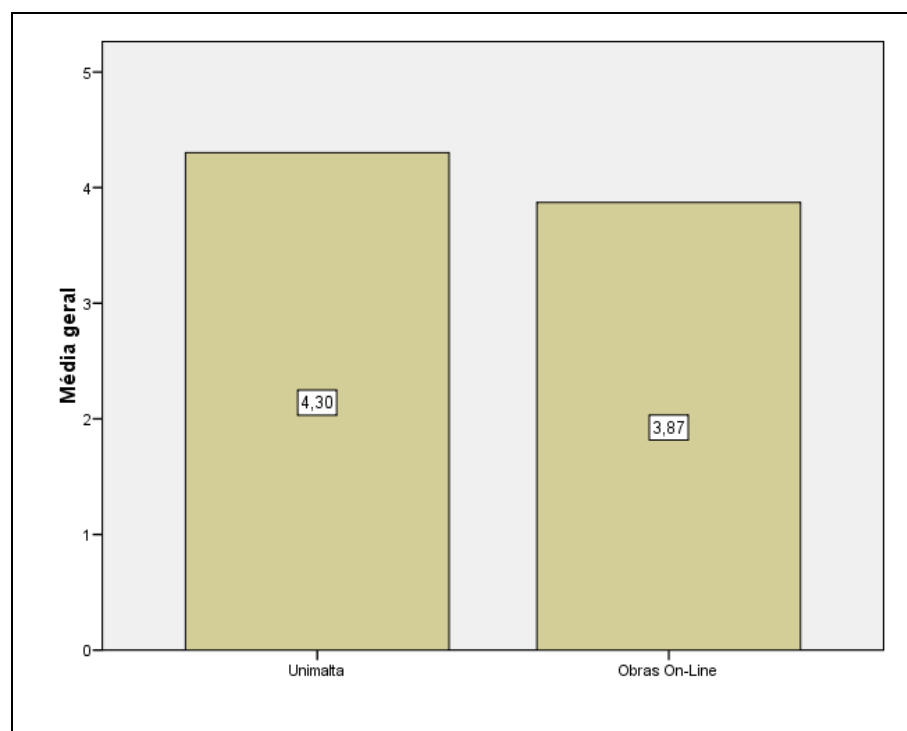


GRÁFICO 17: Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online de acordo a Cultura de Tarefa

Comparando-se os itens da escala cultura de tarefa (TAB. 12), observa-se que os empregados da Unimalta percebem, mais que os da Obras online, que a empresa adota trabalho em equipe, que a cooperação e o companheirismo são valorizados, que o desempenho do empregado é avaliado de acordo com os resultados da sua performance e que há busca contínua de novos métodos de trabalho. Observa-se que para os empregados da Obras online as médias são também elevadas e todos percebem as mesmas qualidades em sua empresa, embora em menor grau.

TABELA 12

Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online, de acordo com os itens da Cultura de Tarefa

Itens	Unimalta		Obras online	
	N	Média	N	Média
O forte desta organização é o trabalho em equipe.	51	4,53	37	3,84
A cooperação é valorizada nesta organização.	49	4,18	36	3,83
Aqui o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.	52	4,40	37	3,95
Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários	51	4,18	37	3,62
Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.	51	4,20	37	4,11

Vale ressaltar que é na escala de cultura de tarefa que a diferença entre as empresas é maior, quando comparada com as demais escalas.

Novamente, observa-se a consistência de médias, tendendo sempre a ser mais elevadas para a indústria de uniformes, atestando a qualidade da escala e a compreensão dos respondentes.

4.2.2.4 Cultura Existencial (Dionísio)

Conforme aponta o GRAF. 18, a média geral da empresa Unimalta Uniformes Profissionais na escala de cultura existencial corresponde a 3,39 e para a empresa Obras online corresponde a 3,06. Foram utilizados sete itens para compor essa escala.

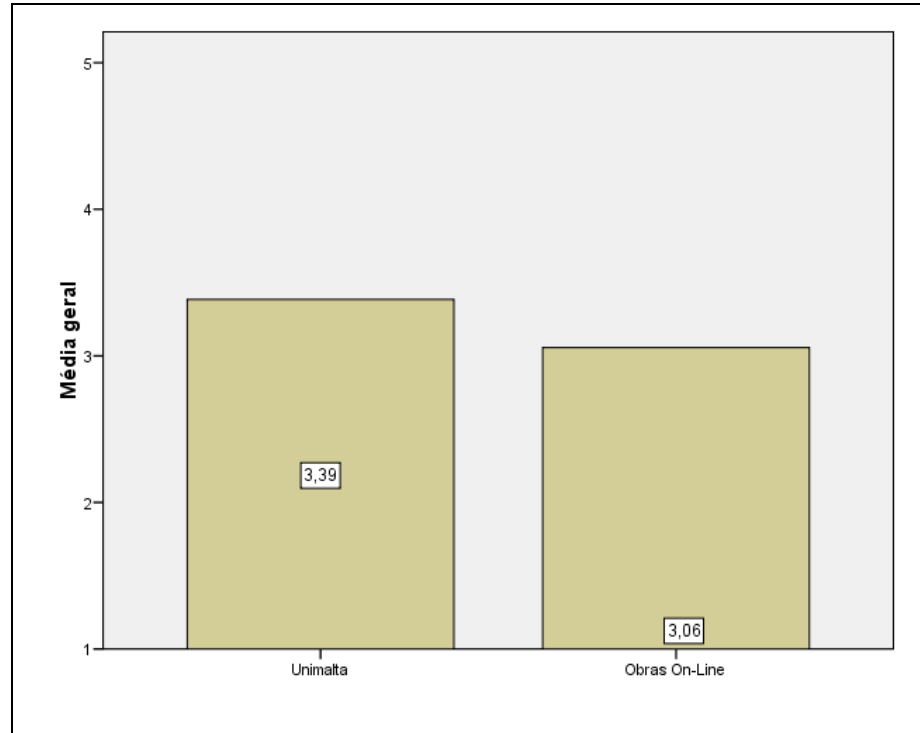


GRÁFICO 18: Médias gerais dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online, de acordo com a cultura existencial

Os resultados mostram, nessa escala (TAB. 13), que os empregados da Unimalta, quando comparados com os da Obras online, se percebem como tendo mais liberdade para tomar decisões profissionais, que essas decisões são respeitadas por seus chefes, que a liberdade individual é valorizada na empresa, que são bem assistidos para se desenvolver profissionalmente e que a negociação supera a imposição. Além disso, mais do que os empregados da empresa de tecnologia, pensam que a liberdade dos profissionais da organização não é limitada por normas e que aceitam negociar, não se contentando em apenas obedecer cegamente. Em resumo, percebem-se mais livres e sujeitos a menos imposição organizacional. A consistência das respostas é perfeita.

TABELA 13

Médias gerais das avaliações dos entrevistados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online, de acordo com os itens da cultura existencial

Itens	Unimalta		Obras online	
	N	Média	N	Média
Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.	50	3,16	37	3,14
A liberdade individual é um valor importante nesta organização.	50	3,06	37	3,00
A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.	49	2,92	37	3,05
O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional dos seus empregados.	51	4,27	37	3,00
A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.	52	3,79	37	3,19
Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.	51	2,82	37	3,08
As diretrizes administrativas desta organização são negociadas com os empregados; jamais impostas.	50	3,44	36	2,92

Em síntese, observa-se um padrão: há diferenças significativas entre as empresas, a Unimalta apresentando as características das culturas de Apolo, Dionísio e, sobretudo, de Atena, de maneira mais intensa do que a empresa Obras online.

4.3. Comparação das empresas

Como observado no capítulo que traz a metodologia, estudos comparativos não se importam tanto com as diferenças encontradas, mas, sobretudo, com a inter-relação entre as variáveis.

Nessa seção, as duas empresas são comparadas no que diz respeito a tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas, tendo-se em vista compreender as

diferenças encontradas e, especialmente, as inter-relações entre as forças influenciadoras e a combinação cultural (ou equilíbrio) atingida.

O GRAF. 9 mostrou que as duas empresas têm aproximadamente o mesmo perfil cultural, de acordo com a tipologia cultural de Handy (2006). Elas são, em primeiro lugar, Atena, em segundo Apolo, em terceiro Dionísio e em quarto Zeus, de acordo com a percepção de seus empregados. Além disso, a empresa Unimalta Uniformes Profissionais se apresenta significativamente mais Atena, Apolo e Dionísio que Obras online.

São esses resultados que se tenta compreender. Adianta-se que dois, dentre eles, foram inesperados: (1) o fato de que as duas empresas se percebem como tendo o componente cultural Zeus menor que Apolo, Atena e Dionísio, enquanto que se espera, sobretudo para empresas brasileiras, traços culturais de Zeus elevados; (2) o fato de que cultura existencial (Dionísio) seja percebida como maior na empresa de confecção Unimalta Uniformes Profissionais que na de tecnologia avançada, Obras online, enquanto que se espera o oposto.

4.3.1 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação ao tamanho

A primeira força influenciadora do equilíbrio cultural citada por Handy (2006) é o tamanho da organização. Comparando Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online no que diz respeito ao tamanho, verifica-se que a primeira é maior quanto ao número de empregados, de dirigentes e de especialidades (TAB. 14).

TABELA 14

Comparação das empresas Unimalta Uniformes Profissionais com relação ao tamanho

Características das empresas	Unimalta Uniformes Profissionais	Obras online-
Número de empregados	66	48
Número de dirigentes	4	3
Número de especialidades	29	22

Além disso, Unimalta Uniformes Profissionais é maior quanto ao espaço físico ocupado pela empresa. Os dados obtidos por meio do Formulário para Cadastro das Empresas (Apêndice A) mostram que há, nessa empresa, quando comparada a Obras online, mais coordenação e mais supervisão e, portanto, mais burocracia. Há bastante comunicação entre os membros, mas restrita às pequenas equipes de trabalho, o que a coloca com menos comunicação interna que Obras online. Devido à natureza da atividade realizada – confecção de uniformes, suas tarefas são menos complexas, quando comparadas às da empresa de tecnologia.

Todas essas variáveis – especialização, coordenação, supervisão, burocracia, complexidade – são apontadas na teoria da adequação cultural como favorecendo uma cultura de função: “O pequeno não é Apolo”; “Apolo prospera com o tamanho” (HANDY, 2006, p. 85-86). Essas dimensões teóricas permitem, portanto, compreender o resultado que mostra Unimalta Uniformes Profissionais como tendo, na sua composição cultural, um componente apolíneo maior do que Obras online (GRAF. 16).

4.3.2 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação aos ciclos de vida

A análise dos ciclos de vida, outra força influenciadora da mistura cultural, segundo Handy (2006), permite, primeiro, entender por que Atena predomina nas duas empresas. Ambas apresentam características dessa deusa: são dinâmicas, estão

em processo de expansão, crescem com equilíbrio e mostram grande capacidade de solução de problemas, como será demonstrado nesta seção.

A análise dos ciclos de vida permite também entender a supremacia de Atena na empresa Unimalta Uniformes Profissionais, quando comparada a Obras online: quanto maior o índice de mudança, maior a influência de Atena, segundo Handy (2006). Os dados apontam mudança grande nas duas, mas índices mais elevados e ciclos mais curtos na empresa de uniformes.

O QUA. 7 compara as duas empresas com relação a seus ciclos de vida. As características citadas na primeira coluna encontram-se em Handy (2006, p. 87).

QUADRO 7

Comparação das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online com relação às características de seus ciclos de vida

Características dos ciclos de vida/mudanças	Unimalta Uniformes Profissionais	Obras online
Gestão e geração	Fundadores e segunda geração	Fundadores
Mudanças nos padrões de trabalho	1991, 1992, 1999, 2003, 2005	2001, 2002, 2003, 2008
Deslocamentos geográficos	2000 (Sede própria ampliada)	2007 (Filial paulista)
Deslocamento de pessoal de produção para desenvolvimento de produção	1992, 1995, 1999, 2003, 2006	--
Deslocamento de pessoal de vendas para desenvolvimento de mercado	2006	--
Estabelecimento de equipes de estudo e trabalho	2006	--
Adoção de consultor	2000 (Consultora técnica)	--
Criação de grupo de alta administração distante da responsabilidade operacional	2006	2002 (?)
Tamanho de cada ciclo de vida	Curto	Médio

Outros dados mostram que a vida da empresa Unimalta Uniformes Profissionais foi marcada por numerosas mudanças, sempre na direção de crescimento tanto em número de trabalhadores e dirigentes quanto em peças produzidas (TAB. 15):

Tabela 15

Ciclo de vida da empresa Unimalta Uniformes Profissionais

<i>Data</i>	Número de	Número de	Número de peças
-------------	------------------	------------------	------------------------

	dirigentes	empregados	produzidas
1990	1	2	- de 200
1991	1	3	1.000
1995	2	7	2.000
1999	3	20	5.000
2000	3	32	8.000
2001	4	40	
2003	4	48	12.000
2006	4	60	20.000
2009	4	66	27.000

Já Obras online tem dois sócios, em 1995, e passa para três em 2002, situação em que se encontra em 2009. O número de empregados cresce paulatinamente desde 1995, chegando a 48 em 2009. Além da abertura do negócio em 1995, as datas importantes são 2001, quando além de agenda a empresa inicia o trabalho com o *software* para construção civil; 2002, quando, com o nome Obras online, passa a negociar o *software* e abandona a agenda; 2007, quando é aberta a filial paulista, onde trabalham 13 de seus empregados atuais; 2008, quando a empresa subdivide seu negócio em três, todos voltados para a construção civil e projeta filiais novas.

Handy (2006) deixa claro que, embora toda empresa tenha uma combinação de culturas, é como se houvesse um progresso de Zeus a Dionísio, passando por Apolo e Atena. Os dados relativos aos ciclos de vida das duas empresas pesquisadas sugerem que, nesse caminhar, a Unimalta Uniformes Profissionais está um pouco na frente de Obras online. Nesse caso, um outro dado ajuda a entender a diferença do GRAF. 9 que mostra a empresa de confecção percebida como tendo uma cultura maior de Atena: as idades das empresas, a de uniformes atuando há 19 anos no mercado e a de *software* há 15 anos, ajudam, também, a entender a diferença.

4.3.3 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação aos padrões de trabalho

Outra força influenciadora do equilíbrio cultural refere-se aos padrões de trabalho. Como se viu, a teoria da adequação cultural postula a existência de padrões de fluxo, cópia e unidades e afirma que “A tendência é de que os padrões de cópia e fluxo requeiram métodos de Apolo (cultura-de-função)”. (HANDY, 2006, p. 88)

O trabalho na Unimalta Uniformes Profissionais se aproxima do padrão de fluxo, que ocorre quando o trabalho de uma seção alimenta a próxima. Esse padrão guarda semelhança com a linha de montagem, exigindo colaboração grande entre seções, coordenação e supervisão. Na empresa Obras online, onde um *software* é adaptado aos diferentes clientes da construção civil, o padrão aproxima-se do de unidades. A padronização é impossível, senão desnecessária.

Essas diferenças permitem entender, novamente, a predominância de Apolo na empresa de uniformes, mas também a de Atena, quando se atenta para a maior necessidade de colaboração entre equipes nessa empresa.

4.3.4 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação às pessoas

A quarta força influenciadora citada por Handy (2006) refere-se às pessoas da empresa. Para ele, todas elas têm um pouco de cada deus e são capazes de se adaptarem a um ou a outro. Mas tendem, também, a serem predominantemente de um único tipo – Zeus, Apolo, Atena ou Dionísio, como resultado de fatores culturais, ambientais e sociais vividos, que envolvem família, país, situação sócio-econômica. As características de cada tipo cultural predominante dificultam a adaptação às outras culturas diferentes e facilitam a adaptação à cultura semelhante:

Embora as pessoas possam com certeza se adaptar, elas não o fazem com facilidade. Se os quadros de sua organização são atualmente compostos de gente de Apolo, que deseja uma vida segura e pagamento

justo por um dia de trabalho, será difícil criar uma esfera de células de desenvolvimento e atitudes de Atena. É preciso trabalhar com o que se tem em matéria de pessoal. (HANDY, 2006, p. 91)

O QUA. 8 apresenta dados relativos às características pessoais dos empregados das duas organizações.

QUADRO 8

Comparação das características pessoais dos empregados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online

Características pessoais dos empregados		Unimalta UP N=52	Obras online N=37	Totais N=89	% totais
Sexo (%)	Masculino	1,92	66,67	34,30	
	Feminino	98,08	33,33	65,70	100,00
Nacionalidade (%)	Brasileira	96,20	100,00	98,10	
	Outra	1,90	-	0,95	
	Sem resposta	1,90	-	0,95	100,00
Média de idade (anos)		33,90	28,40		
Escolaridade (%)	1º Grau incompleto ou completo	48,00	29,73	38,86	
	2º Grau incompleto ou completo	48,00	29,73	38,86	
	Superior incompleto ou completo	4,00	40,54	22,28	100,00
Estado civil (%)	Solteiro	34,62	75,68	55,15	
	Casado	48,08	18,92	33,50	
	Separado	11,54	-	5,77	
	Divorciado	1,92	5,41	3,66	
	Viúvo	3,85	-	1,92	100,00
Tempo de trabalho no cargo (média em anos)		3,5	1,7		
Remuneração mensal em salários mínimos (SM) (%)	Até três SM	98,00	59,46	78,73	
	De 3 a menos de 5	2,00	16,22	9,11	
	De 5 e menos de 7	-	10,81	5,41	
	De 7 e menos de 9	-	5,41	2,70	
	De 9 ou mais e não declarado	-	8,11	4,05	100,00

Verifica-se que na empresa Unimalta Uniformes Profissionais quase todo o pessoal é de sexo feminino, brasileiro, com média de idade acima de trinta anos, nível educacional de primeiro e segundo graus, quase metade é de gente casada, estando há mais de três anos no cargo e recebendo até três salários mínimos. Em Obras online, predominam homens, brasileiros, com média de idade abaixo de trinta anos, mais de um terço deles com curso superior, três quartos são solteiros, estão no cargo em média há menos de dois anos e com remunerações mensais mais diversificadas que as dos empregados da empresa de confecção, embora a maioria percebendo menos de três salários mínimos.

Esses dados mostram, assim, os empregados da empresa Unimalta Uniformes Profissionais, sobretudo no que diz respeito a sexo, idade, escolaridade e estado civil, como gente mais de Apolo, teoricamente desejando vida segura e estável e, portanto, mais conformista. Como “jovens não apreciam Apolo” (HANDY, 2006, p. 91), ou apreciam menos, como se vê nessa amostra brasileira de empregados da empresa Obras online, os dados permitem, novamente, compreender por que Apolo é mais proeminente na Unimalta Uniformes Profissionais que em Obras online.

4.3.5 Comparação da Unimalta Uniformes Profissionais e de Obras online com relação à combinação de culturas percebida

As forças influenciadoras do equilíbrio cultural apontadas por Handy (2006) – tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas – atuam como ingredientes que afetam a combinação cultural final. Quando são consideradas as empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online, vê-se que apresentam o mesmo perfil: são predominantemente Atena, depois Apolo, depois Dionísio e não se percebem como Zeus. No que diz respeito às culturas de tarefa, função e existencial, Unimalta Uniformes Profissionais tem, nas medidas estatísticas, significativamente mais desses ingredientes do que Obras online.

Quanto à cultura *Zeus*, as duas empresas não se diferenciam estatisticamente. Embora se percebam quase que medianamente Zeus numa escala de cinco pontos, esse deus é o que menos entra na combinação cultural das duas. Esse resultado é surpreendente frente à literatura que afirma serem as empresas brasileiras predominantemente culturas de clube (TANURE, 2005), frente à própria teorização de Handy que vê esse tipo de cultura imperando quando o poder está no centro, quando confiança, empatia e controle são recursos de uma gestão centralizada e frente ao fato de que relações de parentesco e afinidade são importantes nas empresas estudadas, ambas familiares. A expectativa era a de que as duas mostrassem alta dose de Zeus, pois, de um olhar externo, têm as características dessa cultura.

O resultado diverso, porém, pode ser entendido lembrando que são duas organizações de sucesso, sobretudo, frente às outras do país. Trata-se de uma questão de pano de fundo com relação ao trabalho no Brasil. Considerando a situação sócio-econômica e a remuneração do pessoal da Unimalta Uniformes Profissionais, por exemplo, o ponto de referência de seu pessoal pode perfeitamente ser a empregada doméstica que, normalmente, trabalha em condições bem precárias e mais sujeitas ao arbítrio de seus empregadores. Os jovens e escolarizados empregados de Obras online, por sua vez, têm como ponto de referência seus congêneres que buscam, com dificuldade, o primeiro emprego e acabam aceitando trabalhar em situações difíceis.

Por outro lado, não surpreende o fato de que *Apolo* contribui bastante para a mistura cultural das duas empresas, ocupando o segundo lugar, logo depois de *Atena*. Sendo empresas relativamente jovens (Unimalta Uniformes Profissionais foi fundada em 1990 e Obras online em 1995), ainda estão em fase de crescimento, guardando ainda muitos resquícios da cultura de função: poder no topo, certa dose de burocracia, funções padronizadas. A diferença entre as duas empresas, que mostra Unimalta Uniformes Profissionais mais apolínea, pode ser amplamente entendida pelo impacto das forças influenciadoras: tamanho maior, padrão de trabalho em fluxo, pessoal em busca de segurança e estabilidade, pois é mais velho, de sexo feminino, menos escolarizado, casado, possivelmente arrimo de família.

Não chega também a surpreender o fato de que a cultura das duas empresas seja prioritariamente percebida como de *Atena*. São organizações que passam por mudanças contínuas, o que requer a presença dessa deusa, encarregada da resolução de problemas. As equipes de trabalho da empresa de confecção funcionam aparentemente como unidades de comando, da mesma forma que a matriz e filial da empresa de *software*. Palavras-chaves da cultura de *Atena* podem ser aplicadas às duas: competência, talento, criatividade, inovação, energia, juventude, entusiasmo, compromisso compartilhado, respeito mútuo, variedade, meritocracia. A diferença estatisticamente significativa entre Unimalta Uniformes Profissionais e Obras online é esclarecida quando se recorre à presença de forças influenciadoras: Unimalta passou por maior número de pequenas transformações, de ciclos mais curtos, e seu funcionamento em equipes participativas aproxima-se

mais do que o de Obras online do funcionamento de Atena, fundado em unidades de comandos independentes, tendo o poder nos interstícios.

Entretanto, quanto a *Dionísio*, os resultados surpreendem à primeira vista. Primeiro, pelo fato de que esse tipo de cultura entra em dose elevada nas duas organizações (mais de três pontos em uma escala de 5), logo depois de Atena e Apolo e antes de Zeus, enquanto sabe-se que as duas empresas têm quase nada das características dionisíacas: não funcionam como agrupamento de estrelas individuais, mas segundo linhas de comando; nenhum empregado é dono do próprio destino no interior das organizações; ambas têm padrões claramente reconhecidos; nenhuma é avessa à administração nem funciona em termos de pura coordenação; nelas, não imperam individualismo, consentimento e consenso, anarquia ou desobediência às regras. Elas, teoricamente, têm pouco a ver com Dionísio.

Mais surpreendente ainda é o fato da cultura de *Dionísio* entrar em maior dose na Unimalta Uniformes Profissionais que em Obras online, enquanto se espera, em uma empresa de tecnologia de informação mais características dionisíacas que em uma empresa de confecção. Porém, esse resultado torna-se mais claro quanto se atenta para a força influenciadora pessoas: pode-se aventar que, na Unimalta Uniformes Profissionais, as pessoas empregadas tendem a ser, mais que em Obras online, discretas, solitárias, avessas à participação e desejosas de liberdade (características de Dionísio). Embora essas características tenham a ver mais com suas respectivas vidas pessoais e não tanto com a empresa, elas influenciam na avaliação da organização. Um olhar crítico sobre os itens que medem a cultura de Dionísio confirma essa afirmação: quatro deles fazem a apologia da liberdade individual, sendo que é por meio do trabalho que aquelas mulheres da Unimalta conquistam essa liberdade; dois itens mencionam negociações em oposição à obediência cega e à imposição, que são comportamentos usualmente exigidos de empregados nos escalões mais baixos e são pouco praticados na empresa; um item refere-se à assistência profissional, presente e institucionalizada na empresa de confecção (que realiza treinamentos de seus empregados) e aparentemente ausente na de tecnologia. Resulta que, na Unimalta, empregados sentem-se mais livres, apesar da própria estrutura física da empresa, como, por exemplo, janelas altas que impedem a visibilidade para fora, uma única porta de saída (totalmente vedada e

controlada pela administração) e horários rigidamente controlados; sentem-se mais consultados, ouvidos e assistidos, o que lança luz sobre a diferença encontrada na escala de Dionísio. Na Obras online, diferentemente, o espaço é aberto, as entradas e saídas aparentemente não são controladas e os empregados são realmente mais livres no seu cotidiano e, portanto, se ressentem quando limitados por regras e normas organizacionais, percebendo-as como alheias a eles próprios.

Para concluir, o estudo de campo comparativo mostrou duas empresas que cresceram com equilíbrio cultural e que apresentam, numa espécie de fotografia de suas culturas, feita em janeiro de 2009, combinações culturais em que predominaram, em primeiro lugar, ingredientes de Atena, seguidos de ingredientes de Apolo, em menor proporção, de Dionísio, e ainda menos, de Zeus.

As empresas encontram-se no terceiro estágio descrito por Handy (2006, p. 94): “Zeus gera Apolo enquanto o sistema cresce. Atena então é necessária para manter o desenvolvimento”. Não chegaram ao quarto estágio, Dionísio. Provavelmente não chegarão, dada a história de gestão familiar das duas, mas sofrerão transformações:

Qualquer equilíbrio de deuses e culturas, uma vez atingido, está fadado a ser apenas temporário. As organizações precisam reagir sempre ao seu ambiente, mesmo quando não se propõem a modificá-lo. O crescimento é um problema típico, auto-induzido, de mudança cultural. (HANDY, 2006, p. 95).

Embora com perfil semelhante, as empresas apresentam diferenças significativas. Ingredientes de Atena, Apolo e Dionísio estão mais presentes na empresa de confecção que na de tecnologia. As forças influenciadoras do equilíbrio cultural apontadas por Handy (2009) – tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas - são capazes de esclarecer essas diferenças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sua teoria da adequação social, Handy (2006) postula a existência de quatro diferentes tipos de cultura organizacional, representadas por quatro deuses gregos: cultura de clube (Zeus), de função (Apolo), de tarefa (Atena), existencial (Dionísio). A presença mais acentuada de uma ou outra dessas culturas, frente aos fatores ambientais e às características próprias de uma atividade ou negócio, permite diagnosticar uma organização e orientá-la no sentido de atingir um bom equilíbrio cultural.

Quatro forças influenciadoras – tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas – são, para Handy (2006), ingredientes importantes no estabelecimento do equilíbrio e, conseqüentemente, do diagnóstico e das recomendações de mudanças.

O presente trabalho testou empiricamente a atuação dessas forças e suas influências sobre o equilíbrio cultural de duas organizações. Foram selecionadas duas empresas familiares, de médio porte e de sucesso reconhecido na região, que foram investigadas a fim de se obter uma descrição quantitativa tanto das forças influenciadoras quando da bem sucedida combinação cultural a que chegaram. Tratou-se de estudo comparativo, pois o objetivo principal foi o teste empírico das inter-relações postuladas por Handy (2006) envolvendo forças e equilíbrio cultural.

As duas empresas apresentaram um perfil cultural semelhante: nas duas, predomina uma cultura de Atena, seguida pela cultura de Apolo, de Dionísio e de Zeus. Surgiram, entre as duas, diferenças estatisticamente significativas para as medidas das culturas de tarefa, funções e existencial; não surgiu diferença para a cultura de clube.

Esses resultados foram contrapostos às características das forças influenciadoras que atuam nas duas organizações. Concluiu-se que a predominância de Atena tem a ver, em especial, com os ciclos de vida das empresas e com seus padrões de trabalho. Apolo inter-relaciona-se com o tamanho das organizações e com seus padrões de trabalho. Dionísio tem a ver, sobretudo, com pessoas, pois a percepção

do grau de liberdade experimentado é muito diferente de uma organização para a outra.

Em tudo, os resultados podem ser entendidos à luz da teoria da adequação cultural, que permitiu interpretá-los e estabelecer inter-relações seguras entre as forças influenciadoras do equilíbrio organizacional e a combinação cultural atingida. A teoria permite, além disso, um bom diagnóstico das empresas e recomendações de aprimoramento.

Nesse sentido, este trabalho pode subsidiar a otimização da administração das fronteiras culturais existentes entre gerências, seções etc., por meio de elementos *ponte* flexíveis que compreendam quão estratégico é respeitar a mistura cultural e atender às particularidades de cada um dos deuses presentes, de forma a transformar cultura em resultados significativos e visíveis a todos os empregados.

Ainda, o trabalho ajuda que os membros da organização entendam que é justamente a diversidade em equilíbrio que propicia o sucesso verificado. À direção superior deve ficar ainda mais claro a necessidade de que essas pontes ocorram em todos os níveis, de forma a que se liberte de intervenções rotineiras e operacionais e se dedique, sobretudo, às estratégias empresariais, dando unidade às diretrizes do negócio, reforçando o corpo de lideranças e flexibilizando o processo de decisão.

Embora este trabalho tenha conseguido inter-relacionar dados sobre forças influenciadoras e cultura organizacional, seus resultados são limitados às duas organizações pesquisadas. Por isso, seria interessante obter resultados dos mesmos testes aqui realizados com um número significativamente importante de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). **Indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 40-79.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **PsicoUSF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, dez. 2004.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002. 255 p.

FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. **A pesquisa na Psicologia social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974. 646 p.

FLEURY, Maria Tereza L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FLEURY, Maria Tereza L. O. et al. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 273-292.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 293-304.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation**: how your company's culture can make or brake your business. Londres: HarperCollins – Hammersmith, 1998.

GOMIDE Júnior, Sinésio; MARTINS, Maria do Carmo F. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 311-316, 1997.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução: Ricardo Gouveia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Original inglês. 272 p.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Tradução: António Fidalgo. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. Original inglês. 308 p.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa**: metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: Herder, 1969. 440 p.

KERLINGER, Fred N. **Foundations of behavioral research**. 2 ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973. 741 p.

LAROUSSE cultural: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1992. 1176 p.

MAANEN, John Van. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de projetos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005. 138 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 380 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 325 p.

PASSOS, I. C. F. et al. Perfil psicossocial da clientela atendida em serviços de psicologia: o "Formulário para Cadastro de Conjuntos Sociais". **Revista de Psicologia Plural**, Belo Horizonte, v. XIII, n. 19-20, p. 173-214, 2004.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.145-153

PIRES, Jose Calixto S.; MACEDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, jan./fev. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 17 jul. 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: Vol 1: Delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987. 117 p.

SILVA. N.; ZANELLI, J.C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J.C.. et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

TANURE, Betânia. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 129 p.

TAVARES, M. G. Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 88 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 93.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário para cadastro das empresas	110
APÊNDICE B – Questionário de pesquisa	114
APÊNDICE C – Questões e respectiva tipologia cultural/ Deuses	118

APÊNDICE A - Formulário para cadastro das empresas

Construído com base em PASSOS et al. (2004)

001 – Nome da empresa:

.....

Endereço: **002** – Rua:

Número: Complemento: **003** – Bairro:

004 – Município: **005** – UF:

006 – CEP: -

007 – Telefone: **008** – Fax:

009 – Correio eletrônico:

010 – Um breve histórico da empresa:

.....

.....

.....

A empresa dispõe de símbolos que a representam?

011 – Hino 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

012 – Bandeira 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

013 – Cantigas 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

014 – Logomarca 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

015 – Outro(s) (especificar):

.....

016 – O que eles significam?

.....

.....

017 – A empresa promove comemorações e/ou celebrações que se repetem (Festa de Natal, Festa de Páscoa, do padroeiro, Aniversários especiais)?

1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

018 – Descrevê-las:

.....

.....

019 – Há rituais que se repetem regularmente na empresa (rezas/orações, canções, tipos de comportamentos, repetição de gestos, senhas, códigos)?

1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

020 – Relatar como acontece cada ritual (seqüências e ritmos)

.....

.....

É possível reconhecer membros/participantes da empresa a partir de:

021 – Uso de gestos específicos 1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

022 – Uso de linguagem especial (gíria, vocabulário próprio) 1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

023 – Códigos (escritas especiais/assinaturas) 1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

024 – Outra (especificar)

.....

025 – Descrever essas insígnias (gestos, linguagens, códigos, etc.)

.....

.....

026 – Quando novos membros/associados são recebidos na empresa, há "rituais de iniciação" (tipo a treinamento básico introdutório, apadrinhamento, cerimônias de introdução da pessoa)?

1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

027 – Descrever

.....

.....

028 – Quando algum participante/membro se afasta da empresa por alguma razão (viagem, mudança, aposentadoria), há cerimônias especiais de despedida?

1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

029 – Especificar quais**030** – Quando algum membro da empresa morre são realizados ritos específicos?

1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica

031 – Descrever os ritos:**032** – Qual a data de constituição da empresa?**Aproximadamente, qual é a composição da empresa?****033** Número de dirigentes**034** – Número de funcionários**035** – Número de sócios proprietários/quotistas**036**– Número de bolsistas de trabalho**037** – Número de estagiários**038** – Outros (número)**039** – Especificar quem são:

Como é organizada a empresa?

040 – Há um presidente? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**041** – Há diretores? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**042** – Quantos?**043** – Há coordenadores? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**044** – Quantos?.....**045** – Há conselhos? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**046** – Quais?**047** – A quem a empresa atende? (descrever a clientela atendida)**048**– Qual a faixa etária, com maior predominância, da clientela atendida?

Composição aproximada da clientela:

049 – Número de usuários / clientes**050** – Quais são os objetivos e/ou metas da empresa?**051** – A empresa tem alcançado esses objetivos e/ou metas?

1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

052– A empresa tem projetos para o futuro?

1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

053 – Quais são eles? (especificar):

A empresa realiza:

054 – Grupos de estudo 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**055** – Com que frequência?.....**056** – Reuniões de equipe 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**057** – Com que frequência?.....**058** – Reuniões Gerais 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**059** – Com que frequência?.....**060** – Assembléias Gerais 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**061** – Com que frequência?.....

A empresa oferece:

062 – Palestras 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica**063** – Com que frequência?.....

064 – Cursos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
065 – Com que frequência?.....			
066 – Espetáculos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
067 – Com que frequência?.....			
068 – Festas	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
069 – Com que frequência?.....			
070 – Outra(s) atividade(s) (especificar):.....			
071 – Mantém registro de suas atividades?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
072 - Especificar a quem se destinam essas atividades realizadas:			

073 – Quantas pessoas aproximadamente são beneficiadas, em um mês, pelas atividades da empresa?

074 – A empresa possui profissionais especializados ou semi-especializados para realização de suas atividades-fim?

1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

(Especificar as especializações)

075 – Com que frequência a empresa promove capacitação para seus membros colaboradores?

1. Sempre
2. Muitas vezes
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

A empresa oferece para seus membros:

076 – Seguro saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
077 – Atendimento saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
078 – Trabalho de prevenção de doença	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
079 – Trabalho de promoção de saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
080 – Equipamentos de proteção individual	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
081 – Equipamentos de proteção coletiva	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
082 – A empresa tem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica

Especificar.....

083 – A empresa tem Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho (SSMT)?

1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

De onde vêm os recursos financeiros da empresa:

	Exclusivamente	Prioritaria- mente	Secundaria- mente	Não se aplica
084 – Atividades lucrativas	1	2	3	4
085 – Especificar:.....				
086 – Lucros financeiros	1	2	3	4
087 – Especificar:.....				
088 – Prestação de serviços	1	2	3	4

089 – Especificar.....

Determinar (Balanço Social Ibase):

090 – Gastos com Salários.....

091 – Gastos com Impostos.....

092 – Lucros obtidos.....

092 – Das pessoas vinculadas à empresa, qual é a menor remuneração mensal recebida?

R\$.....,00

093 – Qual é a maior remuneração?

R\$.....,00

094 – Em salários mínimos, qual é, aproximadamente, a remuneração média mensal das pessoas que trabalham na empresa?

01. De 1 a menos de 3
2. De 3 a menos de 5
3. De 5 a menos de 7

- 4. De 7 a menos de 9
- 5. Mais de 9
- 6. Não se aplica
- 7. Sem informação

O local onde funciona a empresa é:

- | | | | |
|--|--------|--------|------------------|
| 095 – Prédio próprio quitado | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| 096 – Prédio próprio sendo financiado | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| 097 – Prédio alugado | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| 098 – Outros (especificar): | | | |

.....
099 – Quanto se paga, por mês, em média, para funcionar nesse local? R\$.....,00

100 – Tamanho, aproximado, em m2, do local onde funciona a empresa:..... m2.

101 – Descrição sucinta do espaço físico do estabelecimento (pesquisadora)

.....

.....

102 – Considerados os objetivos da empresa, os equipamentos do local onde funciona são:

- 1. Ótimos
- 2. Bons
- 3. Regulares
- 4. Não se aplica

103 – Observações adicionais sobre os

equipamentos:

.....

APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa

Este questionário se refere ao trabalho de dissertação de mestrado acadêmico em administração, da Faculdade Novos Horizontes, de autoria de Sônia Veiga.

O objetivo é identificar o tipo de cultura predominante na empresa a partir da percepção de seus empregados, nos diversos níveis.

A sua contribuição é muito importante para nós, pois através dela é que poderemos dar continuidade ao trabalho. Ao responder o questionário, observe as orientações gerais a seguir:

- Considere exatamente como as coisas são na empresa e não o que seria ideal que fossem.
- Responda a cada questão de forma mais precisa e franca possível, assinalando a resposta que naturalmente lhe ocorrer. Essa é uma condição para a confiabilidade dos resultados.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Preencha o questionário na seqüência das questões.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque uma nova resposta.
- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Seu nome não precisa ser escrito, pois os dados serão tratados na sua totalidade.
- Você levará em torno de 10 minutos para responder às questões propostas.

A confiabilidade dos resultados depende da resposta a todas as questões, **nenhuma questão deverá ficar sem a devida resposta**. Assim, ao final, verifique se respondeu a todas.

Agradecemos imensamente a sua participação e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Prof^ª. Dr^ª. Marília Novais Mata Machado
Orientadora – Faculdade Novos Horizontes

Sônia Veiga
Mestranda – Faculdade Novos Horizontes
soniamveiga@uol.com.br

Orientações acerca do Questionário

O questionário foi estruturado em duas partes distintas. Cada parte possui instrução específica para orientar suas respostas. Leia com atenção antes de começar a responder. **Ressalta-se que não há qualquer interesse na identificação individual de cada um, o que se busca é somente traçar um perfil geral do grupo respondente.**

1ª Parte: dados sócio-econômicos

Esta parte refere-se a dados pessoais e econômicos dos participantes da pesquisa. Desta forma, **assinale as questões abaixo com um “X”**, marcando somente uma alternativa.

Dados sócio-econômicos

01 – Número do questionário:.....

02 – Sexo:

1. Masculino
2. Feminino

03 – Nacionalidade:

1. Brasileira
2. Outra

(especificar):.....

04 – Estado civil:

1. solteiro (a)
2. casado (a)
3. separado (a)
4. divorciado (a)
5. viúvo (a)

05 – Profissão (especificar):.....

06 – Escolaridade:

1. Primeiro grau incompleto
2. Primeiro grau completo
3. Segundo grau incompleto
4. Segundo grau completo
5. Superior incompleto
6. Superior completo
7. Especialização incompleta
8. Especialização completa

07 – Cargo atual (ou função):

08 – Há quanto tempo ocupa o cargo (ou a função)?.....

09 – Em salários mínimos, qual é a sua remuneração média mensal?

01. De 1 salário a menos de 3 salários
8. De 3 salários a menos de 5 salários
9. De 5 salários a menos de 7 salários
10. De 7 salários a menos de 9 salários
11. De 9 salários a menos de 11 salários
12. Acima de 11 salários mínimos mensais
13. Não se aplica

10 – Idade:.....

2ª parte: percepção da cultura existente na empresa

No quadro a seguir são feitas várias afirmativas que se referem a valores, crenças, modo de vida na empresa, formas de comportamento, de realização do trabalho, estilo das lideranças, entre outras. Ao lado de cada afirmativa existem 5 opções de respostas, que são: **1. Discordo totalmente; 2. Não concordo; 3. Indiferente; 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.** Leia com atenção e marque a opção que melhor traduz a sua percepção a respeito de cada uma das questões. Lembre-se, em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque uma nova resposta.

Questionário:

Nº	QUESTÃO	1. Discordo totalmente	2. Não concordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1	Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.					
2	Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários					
3	Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.					
4	As diretrizes administrativas desta organização são negociadas com os empregados; jamais impostas.					
5	Nesta organização as regras a serem seguidas são bem definidas.					
6	O planejamento nesta organização é encarado como parte importante do trabalho.					
7	Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.					
8	Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.					
9	Tudo nesta organização é regido por normas.					
10	Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo logo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.					
11	A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.					
12	Nesta organização as tarefas de cada empregado são bem definidas.					
13	Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.					
14	Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.					
15	O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional dos seus empregados.					

Nº	QUESTÃO	1. Discordo totalmente	2. Não concordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
16	Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo, logo, que tarefas deverá desempenhar.					
17	Nesta organização é importante ser amigo do chefe.					
18	Aqui o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.					
19	Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.					
20	A liberdade individual é um valor importante nesta organização.					
21	A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.					
22	Chefes autoritários estão com tudo nessa organização.					
23	É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.					
24	O forte desta organização é o trabalho em equipe.					
25	Aqui sempre se respeita a hierarquia.					
26	A cooperação é valorizada nesta organização.					
27	O organograma desta organização é bem definido.					
28	Nesta organização o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.					

APÊNDICE C - Questões e respectiva Tipologia Cultural / Deuses

Cultura de Clube	Q.01	Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.
	Q.08	Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.
	Q.13	Esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças.
	Q.17	Nesta organização é importante ser amigo do chefe.
	Q.22	Chefes autoritários estão com tudo nessa organização
	Q.23	É tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes.
Cultura de Função	Q.28	Nesta organização o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.
	Q.27	O organograma desta organização é bem definido.
	Q.25	Aqui sempre se respeita a hierarquia.
	Q.16	Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo, logo, que tarefas deverá desempenhar.
	Q.10	Quando o empregado entra nesta organização ele fica sabendo logo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.
	Q.09	Tudo nesta organização é regido por normas.
	Q.14	Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.
	Q.12	Nesta organização as tarefas de cada empregado são bem definidas.
	Q.06	O planeamento nesta organização é encarado como parte importante do trabalho.
	Q.05	Nesta organização as regras a serem seguidas são bem definidas.
Cultura de Tarefa	Q.26	A cooperação é valorizada nesta organização.
	Q.24	O forte desta organização é o trabalho em equipe.
	Q.18	Aqui o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.
	Q.03	Aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho.
	Q.02	Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.
Cultura existencial	Q.21	A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.
	Q.20	A liberdade individual é um valor importante nesta organização.
	Q.19	Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.
	Q.15	O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional dos seus empregados.
	Q.11	A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.
	Q.07	Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.
	Q.04	As diretrizes administrativas desta organização são negociadas com os empregados; jamais impostas.

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora