

MARCO AURÉLIO CERCAL

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Engenharia de avaliação e inovação tecnológica

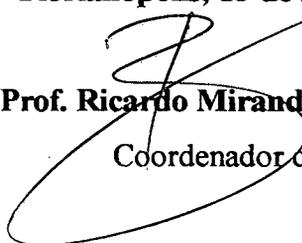
Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2001

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**MARCO AURÉLIO CERCAL**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do **Título de Mestre em Engenharia da Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 15 de Maio de 2.001.

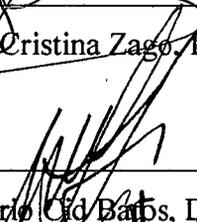
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

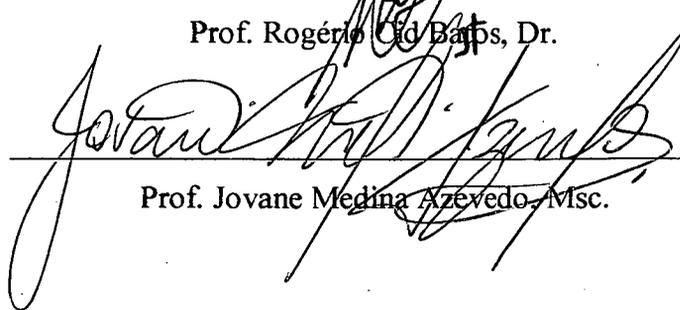
Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
(Orientador)



Prof.ª Célia Cristina Zago, Dra.



Prof. Rogério Cid Barros, Dr.



Prof. Jovane Medina Azevedo, Msc.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido forças durante os momentos de cansaço, iluminação durante os momentos de ofuscamento e serenidade nos momentos de tormenta. Agradeço ainda pelo pequeno Arthur, hoje com sete meses, e que é a principal fonte de minha inspiração.

Não poderia deixar de fazer também os seguintes agradecimentos:

Ao caro professor Lezana, sem o qual a idéia deste trabalho não teria se concretizado.

Ao amigo Jovane, o qual soube compreender os momentos de mudanças ocorridos em minha vida, e por seu estímulo para que eu jamais desistisse.

Ao amigo Joaquim, o qual muito me ajudou durante nossos momento de diálogo e reflexão.

Ao amigo Altemir, pelo estímulo gerador que propiciou esta jornada.

Ao amigo Josildo, diretor da Fundação Sanepar, por sua inestimável colaboração na condução desta pesquisa.

Aos meus pais, por terem me acolhido nos momentos em que precisei de solidão para com os meus pensamentos.

Finalmente gostaria de agradecer a minha amada Rosane, por sua compreensão durante os momento em que não pude estar presente.

A todos vocês, meu muito obrigado!

SUMÁRIO

	Pg.
LISTA DE FIGURAS.....	ix
ANEXOS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii

CAPÍTULO 1 : INTRODUÇÃO

1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	01
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	01
1.3	JUSTIFICATIVA.....	03
1.4	OBJETIVOS.....	03
	1.4.1 Objetivo Geral.....	03
	1.4.2 Objetivos Específicos.....	03
1.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO.....	04
1.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	04
1.7	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	05

CAPÍTULO 2 : O PAPEL DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1	INTRODUÇÃO.....	06
2.2	O SIGNIFICADO DE CULTURA	07
2.3	ETNOCENTRISMO.....	09
2.4	RELATIVIZAÇÃO.....	09
2.5	SUBCULTURAS.....	10

2.6	METODOLOGIAS PARA O ESTUDO DA CULTURA.....	11
2.6.1	Abordagem Etnográfica.....	11
2.6.2	Abordagem Clínica / Terapêutica ou do Desenvolvimento Organizacional	12
2.6.3	Abordagem Empiricista.....	14
2.6.4	Abordagem Antropológica.....	15
2.7	CULTURA E OS ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.8	OS NÍVEIS DA CULTURA.....	17
2.9	CULTURA COMO DISTRIBUIÇÃO NORMAL.....	20
2.10	DIFERENÇAS CULTURAIS.....	22
2.11	RELACIONAMENTOS E REGRAS.....	24
2.11.1	Universalismo versus Particularismo.....	25
2.11.2	Coletivismo versus Individualismo.....	27
2.11.3	Neutro versus Emocional.....	28
2.11.4	Difuso versus Específico.....	29
2.11.5	Conquistas versus Atribuições.....	31
2.11.6	Cultura e a Relação com o Tempo.....	32
2.11.7	Cultura e a Relação com o Meio-Ambiente.....	33
2.11.8	Culturas Empresariais.....	35
2.12	RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E CORPORATIVOS.....	36
2.12.1	Cultura Real ou Existente.....	36
2.12.2	Cultura Ideal ou Desejada.....	37
2.12.3	Cultura Pessoal ou Individual.....	37
2.13	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CULTURA.....	38
2.14	CULTURA E A ECONOMIA DO CONHECIMENTO.....	40
2.15	A CULTURA COMO INSTRUMENTO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	43
2.16	ESTILO DE TOMADA DE DECISÕES	43
2.17	RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS.....	44
2.18	SUPERAR A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS	44
2.19	VALORES DOMINANTES	46
2.20	CHOQUE DE CULTURAS	47

2.21	CULTURA MATERIAL COMO BASE DE VANTAGEM COMPETITIVA	47
2.22	CULTURA COMO RECURSO CHAVE	48

CAPITULO 3 : MODELOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1	INTRODUÇÃO.....	50
3.2	PRINCIPAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA CULTURA	50
3.2.1	Modelo de Trompenaars.....	50
3.2.1.1	Cultura Familiar.....	51
3.2.1.2	Cultura Torre Eiffel.....	52
3.2.1.3	Cultura Míssil Guiado.....	53
3.2.1.4	Cultura Incubadora.....	54
3.2.2	Modelo de Nelson.....	56
3.2.2.1	O uso do Instrumento PVI para medir Cultura.....	60
3.2.2.2	O uso do Instrumento PVA para medir Cultura.....	60
3.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA MODELO.....	62
3.4	ELEMENTOS INTEGRADORES E DESINTEGRADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	64

CAPÍTULO 4 : MODELO DE APLICAÇÃO DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1	INTRODUÇÃO.....	65
4.2	ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO	65
4.3	ETAPAS DA APLICAÇÃO DO MODELO.....	66
4.3.1	Identificação da Organização a ser Pesquisada	67
4.3.2	Reunião com os Representantes da Organização	68
4.3.2.1	Definição de objetivos	68
4.3.2.2	Amplitude da Pesquisa	68
4.3.2.3	Definição de Prazos	69

4.3.3	Reconhecimento da Organização.....	69
4.3.3.1	Histórico da Organização	69
4.3.3.2	Pontos Favoráveis	69
4.3.3.3	Pontos Desfavoráveis	70
4.3.3.4	Sensibilização Interna	70
4.3.4	Manipulação dos Dados.....	71
4.3.4.1	Tabulação dos Dados.....	71
4.3.4.2	Interpretação dos Dados.....	71
4.3.4.3	Elaboração de Hipóteses	71
4.3.5	Conclusões e Encerramento da Pesquisa.....	72
4.4	TÉCNICAS UTILIZADAS NA APLICAÇÃO DO MODELO	72
4.4.1	Exame das Informações disponíveis	73
4.4.2	Definição do Universo.....	73
4.4.3	Definição do Instrumento de Coleta de Dados.....	73
4.4.4	Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados.....	74
4.4.5	Pré-Testagem Instrumento de Coleta de Dados.....	74
4.4.6	Processo de Coleta de Dados.....	75
4.4.7	Tabulação dos Dados.....	75
4.4.8	Interpretação dos Resultados.....	75
4.4.9	Geração de Suposições acerca dos Resultados.....	76
4.5	RECOMENDAÇÕES SOBRE A RESPONSABILIDADE HIERÁRQUICA NA CONDUÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO.....	76

CAPÍTULO 5 : RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO

5.1	INTRODUÇÃO.....	77
5.2	APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA ESCOLHIDO.....	77
5.3	DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DO MODELO.....	79
5.4	RESULTADOS OBTIDOS.....	80

5.5	ANÁLISE CRÍTICA DO RESULTADOS.....	80
5.5.1	Confrontação entre Percepção Individual e Organização Real.....	81
5.5.1.1	O que a Organização Valoriza.....	82
5.5.1.2	Como a Organização Valoriza.....	83
5.5.2	Confrontação entre Percepção Organização Real e Organização Ideal.....	83
5.5.2.1	O que a Organização Valoriza.	83
5.5.2.2	Como a Organização Valoriza	84
5.5.3	Comentários sobre a pesquisa.....	85
5.5.4	Formulação de Hipóteses.....	86
5.6	AVALIAÇÃO DO MODELO.....	87

CAPÍTULO 6 : CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS.....	89
6.2	PONTOS FORTES E FRACOS DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO	90
6.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS APLICAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	91
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

LISTA DE FIGURAS

	Pg.
Figura 1 – Estágios Cumulativos do Desenvolvimento Organizacional.....	15
Figura 2 – Modelo de Cultura.....	18
Figura 3 – Cultura como uma Distribuição Normal.....	21
Figura 4 – Cultura e Esteriotipagem.....	22
Figura 5 – Estrutura de Orientações Culturais.....	24
Figura 6 – Como Reconciliar Universalismo e Particularismo.....	26
Figura 7 – Como Reconciliar Individualismo e Coletivismo.....	28
Figura 8 – Círculos de Lewin (Adaptação de Trompenaars)	29
Figura 9 – Zona de Perigo: Encontro entre o Específico e o Difuso.....	30
Figura 10 – Quadrante Emocional.....	30
Figura 11 – Como Reconciliar Controle Interno e Controle Externo.....	35
Figura 12 – As visões da Cultura Corporativa.....	37
Figura 13 – Modelo de Mudanças Temporárias e Duradouras de Peter Senge.....	39
Figura 14 – Estrutura 7 “S” (Adaptação de Mintzberg).....	46
Figura 15 – Imagens da Empresa.....	51
Figura 16 – Dimensões da Cultura.....	57
Figura 17 – Perfil Cultural Individual.....	60
Figura 18 – Perfil dos Valores Agregados.....	61
Figura 19 – Roteiro para Aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado.....	67
Figura 20 – Técnicas para Aplicação do Modelo.....	72
Figura 21 – Organograma - FUSAN – Fundação Sanepar de Previdência e Assistência Social.....	78
Figura 22 – Organograma - Fundação Sanepar de Assistência Social.....	78
Figura 23 – Aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado – Caso FUSAN...	80

ANEXOS

	Pg.
Anexo 1 – PVI - Perfil dos Valores Individuais.....	92
Anexo 2 – PVA - Perfil dos Valores Agregados.....	96
Anexo 3 - Modelo de Avaliação Cultural de Trompenaars.....	101
Anexo 4 – Modelo de Avaliação Cultural Integrado (Cultura Real X Cultura Ideal)...	105
Anexo 5 – Modelo de Avaliação Cultural Integrado (Cultura Individual).....	110
Anexo 6 – Modelo de Carta de Apresentação da Pesquisa.....	114

RESUMO

O trabalho apresenta um instrumento de análise da cultura organizacional, o qual estuda os elementos integradores e desintegradores da cultura das empresas, podendo desta forma fornecer elementos de fundamental importância nas tomadas de decisões gerenciais, bem como determinar qual o esforço de adaptação a ser empreendido entre as organizações que fazem parte da mesma cadeia de abastecimento. Conceitos de cultura, valores, conhecimento, aprendizagem organizacional, estratégia competitiva e tomada de decisões são analisados.

Revisa-se os principais modelos teórico-práticos de análise da cultura, absorvendo seus pontos fortes e criticando seus pontos fracos. A partir da análise dos modelos propõem-se a fusão de dois modelos e a criação de um novo instrumento de análise da cultura organizacional o qual é aplicado em duas empresas que fazem parte da mesma cadeia de abastecimento. Identifica-se as principais características da cultura organizacional das empresas bem como os elementos integradores e desintegradores da cultura, analisando-se criticamente os resultados práticos de sua aplicação.

ABSTRACT

The work describes an analytic tool for the organizational culture, that studies the integrating and disintegrating elements of the companies culture, able to supply elements of main importance in the management decision process, as well to determine what adaptive effort must be developed among the organizations that are part of the same supply chain. Culture concepts, values, knowledge, learning organization, competitive strategy and decision process are also analysed. It is revised the main theoretic-practical models of the culture analysis considering its strong and weak points. Starting from the model analysis its is proposed the fusion of both models to create a new analytic instrument of the organizational culture that is tested in two companies of the same supply chain. It is identified the main characteristics of the organizational culture of the companies as well as the integrating and disintegrating elements of the culture, and critically analysed the practical results obtained.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - Apresentação do Tema

O advento da globalização sem dúvidas trouxe tanto benefícios quanto problemas para a realidade do empresariado brasileiro. Benefícios relacionados à introdução de novas tecnologias tanto de gestão quanto de processos e com uma troca de informações numa velocidade jamais vista antes. Entretanto com estes benefícios surgiram também alguns problemas tanto de ordem econômica e social, como também problemas relativos à cultura organizacional, vendo-se esta última obrigada a confrontar-se com novos padrões e níveis de exigências, para os quais muitas empresas ainda não estão preparadas tanto tecnicamente quanto culturalmente.

Conforme SCHEMERHORN [1999], a capacidade de respeitar diferenças e diversidade de valores é uma importante chave para o sucesso na gestão do comportamento organizacional em diferentes culturas. As organizações atuais precisam que os funcionários e gerentes tenham a percepção global e a sensibilidade cultural, o que é corroborado por FARID [1998] o qual afirma que quando uma cultura tenta se sobrepor a outra sem levar em consideração seus aspectos particulares a consequência é a perda da sinergia organizacional.

A cultura organizacional é o mapa de orientação que norteia os caminhos pelos quais a empresa estruturou sua organização tanto formal quanto informalmente. Ao ultrapassar os limites do ambiente interno da organização, a intensidade da diferença existente entre as culturas das organizações, entre outros fatores, determina a que nível o estabelecimento de fusões ou alianças estratégicas entre as empresas tem a possibilidade de ser realizada com sucesso.

1.2 - Problematização

A análise da cultura organizacional entre as empresas pode fornecer elementos de fundamental importância, que irão subsidiar as tomadas de decisões gerenciais a fim de se determinar qual o esforço de adaptação a ser empreendido entre as organizações, bem como

prevenir possíveis choques culturais que tanto podem consumir tempo como recursos, oferecendo uma ameaça a posição estratégica da empresa, devido à falta de coesão de objetivos.

Segundo CARLETON [1999], em fusões, aquisições e alianças, dedica-se muito tempo e dinheiro à análise de recursos físicos, dos mercados e da lógica da união proposta. Mas, em geral, dá-se pouco ou nenhuma atenção à natureza, à atitude e às crenças das pessoas que terão de executar a estratégia empresarial planejada. Se houver um choque entre a cultura corporativa dos dois grupos, a colisão pode levar a discussões, confusão e até o caos.

Conforme WOOD [1995], a internacionalização dos negócios tem de fato provocado crescente interesse pelo *cross-cultural management*. As grandes corporações tem buscado conquistar a chamada competência intercultural, ou a habilidade de funcionar efetivamente em outras culturas. De fato diversas organizações multinacionais, à medida que se tornam maduras e expandem seus negócios para países com culturas contrastantes, acabam tendo que lidar com problemas relacionados a aculturação, domínio cultural ou sinergia cultural.

MORGAN [1996] acredita que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e valores baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. A divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou, como pode ser mais precisamente descrito, um problema de administração da cultura, sendo que para o autor precisam ser encontradas formas de reunificar a sociedade novamente.

Conforme explica KAPLAN [1997], durante a era indústria, os indicadores financeiros foram praticamente os únicos parâmetros de análise utilizados para se avaliar a eficiência organizacional. Entretanto, conforme o autor, estes indicadores refletem prioritariamente o desempenho do ponto de vista histórico, ou seja, aquilo que já aconteceu, levando a organização a atuar principalmente no curto prazo. Porém, explica ainda o autor, que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro. Esta geração de valor, precisa necessariamente ser avaliada levando-se em contra os chamados ativos intangíveis e intelectuais da organização, dos quais a cultura organizacional é parte integrante e fundamental.

Desta forma faz-se necessário a realização de um estudo que permita identificar quais elementos da cultura organizacional que podem servir como integradores ou desintegradores do relacionamento entre as organizações que pretendem estabelecer fusões ou alianças

estratégicas, e como os mesmos podem ser respectivamente potencializados ou reorientados, a fim de se transformar em uma vantagem competitiva.

1.3 – Justificativa

O presente estudo justifica-se pela importância de preparar as empresas para as mudanças frente a nova ordem econômica e social do Brasil no mundo globalizado. A crescente importância da logística, enquanto fator de integração horizontal da cadeia de abastecimento nos mostra que conforme MINTZBERG [2000], estamos nos encaminhando cada vez mais para uma competição entre cadeias de abastecimento, aonde a eficiência e eficácia do todo é muito maior do que a soma individual de suas partes.

Neste âmbito a análise da cultura organizacional e dos elementos que tanto podem ser integradores quanto desintegradores dos relacionamentos entre as organizações, podendo fornecer subsídios preciosos para orientar os rumos destas mudanças.

1.4 – Objetivos.

Dentre os objetivos gerais e específicos pode-se citar:

1.4.1. Objetivo Geral

Desenvolver um instrumento teórico prático de avaliação da cultura organizacional das empresas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar os modelos teóricos- práticos de avaliação de cultura organizacional;
- Desenvolver um novo instrumento de avaliação cultural, considerando as limitações dos modelos anteriores;
- Identificar a cultura das organizações participantes da pesquisa;

- Identificar os principais aspectos culturais que podem servir de integradores ou desintegradores do relacionamento entre as organizações.

1.5 - Procedimentos Metodológicos do Estudo

O procedimento metodológico adotado para condução deste estudo foi a realização de um embasamento teórico que teve com objetivo identificar os modelo teórico-práticos capazes de identificar os elementos culturais da organização. Posteriormente buscou-se identificar as empresas que pertencessem a uma mesma cadeia de abastecimento, a fim de se permitir a aplicação do modelo de avaliação da cultura organizacional desenvolvido.

Finalmente buscou-se estabelecer conclusões a respeito da eficiência ou não do instrumento proposto, tentando identificar os pontos fortes e fracos da técnica utilizada.

1.6 - Limitações da Pesquisa

Devido à complexidade do tema e os possíveis desdobramentos que o mesmo pode assumir, o presente estudo apresenta algumas limitações:

Este trabalho não se propõem a concluir se a cultura adotada em cada organização é a mais adequada para a consecução dos seus objetivos ou não, haja visto que a proposta do trabalho é o desenvolvimento de um instrumento de avaliação da cultura organizacional e dos fatores que podem ser considerados integradores ou desintegradores da cultura organizacional, porém preservando-se o formato original da cultura organizacional das empresas.

Este trabalho também não pretende analisar a influência da cultura organizacional nos assuntos do cotidiano empresarial, como por exemplo, influência sobre a motivação humana, estilos de liderança, modelos gerenciais, entre outros.

Finalmente, este estudo limita-se tão somente ao recorte teórico proposto no item 1.4.2.

1.7 - Organização do Estudo

O presente estudo está estruturado em seis capítulos a saber:

1. Introdução
2. O papel da cultura nas organizações
3. Modelos para avaliação da cultura organizacional
4. Modelo de aplicação de análise da cultura organizacional
5. Resultados obtidos com a aplicação prática do modelo
6. Conclusão
7. Anexos
8. Lista de Figuras

Bibliografia

O primeiro capítulo estabelece a problematização, os objetivos gerais e específicos, bem como, a limitação da pesquisa.

O segundo capítulo trata do entendimento dos diversos significados de cultura bem como apresenta metodologias para seu estudo. Ainda neste capítulo, é feita uma revisão bibliográfica, na qual a cultura é abordada sob diversos aspectos da área do conhecimento humano.

O terceiro capítulo apresenta uma análise dos principais modelos de avaliação da cultura organizacional, no qual procura-se analisar as principais vantagens e desvantagens de cada modelo analisado.

O quarto capítulo apresenta o Modelo de Avaliação da Cultural Organizacional desenvolvido, o qual foi fruto do aperfeiçoamento dos modelos analisados. Neste capítulo ainda são tratadas as etapas de construção e aplicação do modelo proposto.

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos com a aplicação do modelo, no qual procura-se fazer uma análise crítica dos resultados, bem como uma avaliação da efetividade da ferramenta desenvolvida, a partir da perspectiva da empresa pesquisada.

O sexto capítulo apresenta as conclusões a respeito da pesquisa e da aplicação do modelo proposto, considerando-se para tanto os pontos fortes e fracos do mesmo. Neste capítulo ainda são sugeridas outras aplicações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

O PAPEL DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Introdução

Para possibilitar o entendimento sobre cultura organizacional, neste capítulo serão abordadas as definições sobre o significado de cultura. Deve-se entender que por ser este um assunto amplo e em alguns aspectos de visões contraditórias, a própria definição de cultura já é por si só, uma manifestação cultural. A partir da definição de cultura, faz-se necessário explicar o principal comportamento inerente a qualquer grupo cultural, o etnocentrismo, aonde a visão de mundo do grupo é tomada como única e verdadeira, sendo que tudo que exista fora deste contexto passa a ser considerada desprovida de nexos. Porém nenhuma cultura pode ser analisada a partir de um conceito de certo ou errado, na verdade, esta análise deve ser realizada a partir do entendimento de que as verdades da vida são menos uma questão de essência das coisas e mais uma questão de posição, assunto este que é tratado sob o título de relativização.

Igualmente ao processo de transformação industrial, o qual gera subprodutos ao final do seu ciclo, o processo de formação de culturas na organização também gera seus subprodutos, aqui tratados como subculturas. Estas são resultado do desenvolvimento de práticas subculturais pelas pessoas, como forma de acrescentarem sentido ao que fazem.

Posteriormente, serão analisados os níveis em que as culturas são manifestadas, a saber: nível externo, aonde são encontrados os artefatos e produtos visíveis da cultura, nível intermediário, representado pelas normas e valores e finalmente o centro representado pelas premissas sobre a existência. Na seqüência a cultura será analisada como uma distribuição normal, aonde se explica que nem todas as pessoas de uma cultura tem conjuntos idênticos de artefatos, normas, valores e premissas, dentro de cada cultura esses itens variam muito, desta forma, a variação da norma pode ser vista como uma distribuição normal.

Ao se analisar as diferenças culturais, serão explicadas as variações de significado que as organizações tem para seus empregados. As diferenças culturais são estudadas sob três aspectos: relacionamentos e regras, aonde serão analisadas as características culturais de universalismo, coletivismo, neutralidade, difusão e valorização das conquistas, a passagem do tempo e a relação como o ambiente. Na continuidade deste capítulo, ao se abordar as culturas empresariais, buscará se esclarecer que a relação entre o estilo de liderança e a cultura

organizacional, fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que trabalham.

Na seqüência do estudo das culturas empresariais, é estabelecida uma relação entre valores pessoais e valores corporativos, o que pressupõem três pontos de vista básicos: a cultura real ou existente, a cultura ideal ou desejada e a cultura pessoal ou individual.

Continuando, busca-se explicar a influência da cultura na economia baseada no conhecimento e a diferença desta em relação e economia baseada na indústria ou na agricultura. Esta influência se mostra ainda maior quando se considera que a transformação da economia agrícola para industrial nos países avançados e da Europa Ocidental, América do Norte e Japão tenha levado várias gerações, sendo que a mudança da economia industrial para a economia do conhecimento ocorreu em apenas uma geração.

Ao final do capítulo enfoca-se a cultura como instrumento de estratégia competitiva, sendo considerada como a mais eficaz e durável barreira à imitação, citando duas razões: primeira, a cultura encoraja a produção de resultados únicos e segunda, ela está cheia de ambigüidade causal, o que a torna difícil de entendê-la, quanto mais reproduzi-la.

2.2 O significado de Cultura

A definição de cultura já é por si só uma manifestação cultural daquele que a define. Entretanto para fins didáticos utilizaremos as seguintes definições: para TROMPENAARS [1994], cultura é o resultado da interação social ou comunicação significativa, que pressupõem formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Ainda segundo o autor, a dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados, uma definição comum de uma situação para um grupo.

Já segundo NELSON [1996], cultura é uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros, sendo que valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável. Cultura é um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras.

Para MORGAN [1996], cultura é o processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o

comportamento de alguém sensível e significativo. Explica MINTZBERG [2000], que a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além de cognitivas, essas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Explica o autor que não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma associa-se cultura organizacional com cognição coletiva, aonde a cultura passa a ser a mente da organização.

MORGAN [1996] esclarece ainda que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, variando de sociedade para sociedade o que permite explicar as variações culturais em organizações aparentemente semelhantes entretanto inseridas em contextos sociais diferentes, por este motivo acredita-se que seja mais correto falar sobre a cultura da sociedade industrial aos invés de se falar sobre a sociedade industrial.

TORQUATO [1991] define cultura como a somatória dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que, justapõem fatores humanos e individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Já para LARAIA [1997], segundo a teoria adaptativa da Antropologia, culturas são sistemas de padrões de comportamento socialmente transmitidos que servem para adaptar comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas. Segundo o autor, a mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural (o homem é um animal e, como todos os animais, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver). A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligada à produção constituem o ambiente aonde usualmente começam as mudanças adaptativas.

Para CASTRO [1999], cultura é um padrão de premissas básicas compartilhadas com as quais o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Finalmente SCHEIN [1998], define cultura organizacional como um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem

considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para perceber os problemas, pensá-los e sentir-se em relação a eles.

2.3 Etnocentrismo

Segundo ROCHA [1994], etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo, sendo que todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, modelos e definições do que é existência. No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença, no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo e hostilidade, desta forma etnocentrismo é o fenômeno aonde se misturam tanto elementos intelectuais e racionais quanto elementos emocionais e afetivos.

O autor ainda coloca que o pano de fundo da questão etnocêntrica é a experiência do choque cultural. De um lado, conhecemos um grupo do “eu”, o “nosso” grupo, que come igual, veste igual, gosta de coisas parecidas, conhece problemas do mesmo tipo, distribui poder da mesma forma, ou seja, emprega à vida significados semelhantes. A diferença surge quando nos deparamos com o outro, o grupo do diferente, que faz coisas que não reconhecemos como possíveis. Isto é ameaçador por que fere nossa própria identidade cultural. O grupo do “eu” então, faz da sua visão a única possível, a melhor, a natural, a superior e a certa. O grupo do “outro” fica sendo o engraçado, o absurdo e o anormal. ROCHA [1994], ainda explica que este processo resulta num considerável reforço da identidade no “nosso” grupo. No choque de culturas, cada um traduz nos termos de sua própria cultura o significado dos objetos cujos sentido original foi forjado na cultura do “outro” nos termos da cultura do “eu”. Em grande parte das situações, o etnocentrismo implica uma apreensão do “outro” que se reveste de uma forma bastante violenta. Quando falamos do “outro” e sua cultura, utilizamos apenas uma representação, uma imagem distorcida que é manipulada como bem entendemos, negando a outra cultura um mínimo de autonomia que a possibilite falar de si mesma.

2.4 Relativização

Para ROCHA [1994], existem idéias que contrapõem o etnocentrismo e uma delas é a relativização. Estamos relativizando quando:

- vemos que as verdades da vida são menos uma questão de essência das coisas e mais uma questão de posição;
- o significado de um ato é visto não na sua dimensão absoluta, mas no contexto em que acontece;
- compreendemos o “outro” nos seus próprios valores e não nos nossos.

Enfim, relativizar é ver as coisas do mundo como uma relação entre elas, vendo que a verdade está mais no olhar do que naquilo que é olhado, não transformando a diferença em hierarquia, em superiores e inferiores ou em bem e mal, mas vê-la na sua dimensão de riqueza por ser diferença. Continua explicando o autor que, a nossa sociedade já vem, há alguns séculos, construindo uma ciência sobre a diferença entre os seres humanos, chamada de Antropologia, a qual nasceu marcada pelo etnocentrismo e possui o compromisso de tentar superá-lo.

O movimento da Antropologia é no sentido de ver a diferença como forma pela qual os seres humanos deram soluções diversas a limites existenciais comuns. Assim, a diferença não se equaciona com a ameaça, mas com a alternativa. Ela não é uma hostilidade do “outro”, mas uma possibilidade que o “outro” pode abrir para o “eu”.

2.5 Subculturas

MORGAN [1996], explica que nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. Os profissionais do departamento de contabilidade podem concordar com um tipo de filosofia e as pessoas do departamento de marketing com outro. Os engenheiros que desenvolvem os produtos podem ter diferentes perspectivas dos membros do departamento de produção. Segundo o autor, as organizações de sucesso parecem ter encontrado formas de quebrar estas divisões funcionais de tal maneira que diferentes profissionais possam orientar as suas atividades a partir de um referencial comum.

As divisões subculturais dentro de uma organização podem ser forjadas seguindo diferentes linhas. Grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de

comportamento com um impacto no funcionamento do dia-a-dia da empresa. Quando um grupo de alto nível de status interage com outro de baixo status, ou quando grupos com ocupações muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações freqüentemente acabam presenciando a chamada guerra cultural. Explica MORGAN [1996] que divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros da organização tem lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais como forma de acrescentar sentido ao que fazem, por exemplo, desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar dos organizacionais. Explica ainda o autor, que muitas manobras realizadas para atender interesses específicos podem resultar no desenvolvimento de coalizões sustentadas por conjuntos específicos de valores, os quais são desenvolvidos sob forma de contracultura, em oposição a valores organizacionais compartilhados pelos que estão formalmente no controle. Muitas organizações caracterizam-se pela existência de tais divisões dentro da cúpula da organização, o que acaba gerando uma disputa pelo controle e pelo desejo de modelar a cultura da organização.

2.6 Metodologias para o Estudo da Cultura

Segundo THÉVENET [1990], os estudos sobre a cultura, quer totais ou parciais, enquadram-se em dois tipos principais de metodologias. O primeiro procede de uma abordagem etnográfica da empresa. Investigadores e consultores utilizam-se dos instrumentos e métodos da etnologia para compreender a empresa, tal como os etnólogos observam e analisam as tribos distantes. O segundo, baseado principalmente nos trabalhos de especialistas de notório saber como SCHEIN [1998], que deram origem a chamada abordagem clinica / terapêutica ou desenvolvimento organizacional, que já a muitos anos adotaram a perspectiva da cultura organizacional para compreender e apoiar a sua evolução.

FLEURY [1996] adota ainda mais duas abordagens metodológicas para o estudo da cultura denominados respectivamente pela autora como abordagem empiricista e abordagem antropológica.

2.6.1 Abordagem Etnográfica

Explica THÉVENET [1990], que a etnografia desenvolveu uma abordagem qualitativa com a finalidade de compreender populações distantes. As semelhanças com o

estudo da cultura das organizações situam-se quer no domínio dos métodos de investigação quer no dos procedimentos de interpretação dos materiais coletados. LÉVI-STRAUSS [1975], complementa dizendo que a abordagem etnográfica consiste na observação e análise de grupos humanos considerados em sua particularidade, visando à reconstrução, tão fiel quanto possível da vida de cada um deles.

Requer do observador uma observação participante, longa e rigorosa, que o implique completamente na situação que tenta compreender. Poderá assim sentir a realidade da organização como aqueles que nela vivem. ORTIZ [1996] complementa este raciocínio dizendo que como o observador é um estrangeiro, se encontra fora do ambiente que lhe interessa captar, ele deve buscar a aproximação deste ambiente tornando-se um nativo, a fim de apreendê-lo de maneira convincente. Continua THÉVENET [1990], dizendo que o investigador necessita ter a experiência de convivência com outras culturas para compreender as especificidades da sua área. Deve também ser capaz de descrever a cultura de tal maneira que, quem vier de fora, possa compreender o que se passa, antecipando o funcionamento da sociedade observada e descrita.

2.6.2 Abordagem Clínica / Terapêutica ou do Desenvolvimento Organizacional

Ainda segundo THÉVENET [1990], os sociólogos americanos, preocupados com os problemas da mudança, adaptação e evolução das organizações, interrogavam-se sobre o sentido e as técnicas que podiam propiciar essas mudanças. Suas teorias eram apoiadas por experiências convincentes de transformação das estruturas organizacionais, dos modos de funcionamento e do gerenciamento dos grandes grupos americanos. Uma das primeiras obras importantes sobre cultura de empresa foi escrita por Edgar SCHEIN.

SCHEIN [1998], propõem um método para apurar as características principais da cultura organizacional que procura evitar dois problemas principais, a subjetividade, aonde o consultor tem a tendência de fornecer explicações rápidas daquilo que encontra nas organizações, mesmo que a sua permanência nelas não lhe permita dar-se conta de todo o prisma da situação, e das características culturais da organização, que normalmente são invisíveis para ela própria, aonde o consultor deverá convencer a organização da singularidade daquilo que a organização considera normal. Neste tipo de abordagem a demanda parte da própria organização o que estabelece um contrato psicológico entre pesquisado e pesquisador o que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas dificilmente acessíveis a qualquer

outra pessoa. Segundo SCHEIN [1998], os clientes pedem ajuda quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando o enfoque lógico e racional não funcionam inevitavelmente a perspectiva clinica traz à tona o lado irracional das organizações.

Este processo está estruturado em dez etapas a saber:

1. Contato inicial com a organização e atenção concentrada nas surpresas

O consultor entra na empresa dando grande atenção a tudo, pois, conhecendo a realidade de outras empresas ele é mais sensível às diferenças, as quais muitas vezes não são visíveis as pessoas de dentro da organização.

2. Observação sistemática e verificação

A observação sistemática permite apurar e medir as surpresas do consultor, o qual deve verificar que os acontecimentos observados não são excepcionais mas correspondem a fatos repetidos e reveladores.

3. Identificação de um membro da organização motivado pela operação

Logo que for possível, o consultor deve associar-se a um membro da organização que se mostre interessado pelo processo, de modo a poder discutir com ele as suas observações.

4. Revelação das surpresas e intuições

Esta revelação só ocorrerá quando o cliente estiver preparado. A forma deste retorno de informação é crucial. Deve ser concreta e evitar abstrações que facilmente podem ser interpretadas como juízo de valor.

5. Exploração conjunta e procura de explicações

Nesta fase o consultor deve utilizar-se das características culturais previamente definidas e tentará comparar as explicações a que chegou com os esquemas pré-existentes. A finalidade é levar a organização a reagir. Procurará também incitar os seus parceiros a contribuírem com informações complementares de modo a esclarecer as conclusões provisórias do estudo.

6. Formalização de hipóteses

O consultor deverá passar das intuições às hipóteses, dando-lhes forma sintática e prever as informações complementares daquilo que não passa de hipótese.

7. Verificação sistemática e consolidação

Partindo das hipóteses da etapa anterior, o consultor pode agora sistematizar o seu percurso, elaborando guias de entrevistas e questionários que poderão ser aplicados às situações pertinentes. Neste momento o consultor sabe não apenas quais são as informações pertinentes mas sabe também aonde ir buscá-las.

8. Definição dos traços culturais

Após a confirmação de uma hipótese, o consultor deverá discernir qual é o traço da cultura que está em jogo e, sobretudo, quais são os seus efeitos operacionais sobre os comportamentos na organização.

9. Redefinição permanente

É o último nível aonde o consultor pode refinar e modificar o modelo de cultura que foi construído, tomando cuidado para que seja analítico, pois caso contrário, o modelo poderá não demonstrar as suposições pelas quais opera.

10. Descrição formal da cultura por escrito

Como um teste final da compreensão do consultor sobre as suposições de uma determinada cultura organizacional, é necessário escreve-las e mostrar como se relacionam em um padrão significativo e que explicam os paradigmas da organização. É o produto final da intervenção do consultor que constituirá o ponto de partida para futuras atuações.

2.6.3 Abordagem Empiricista

Explica FLEURY [1996], que esta abordagem pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. Os sociólogos empiricistas pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas

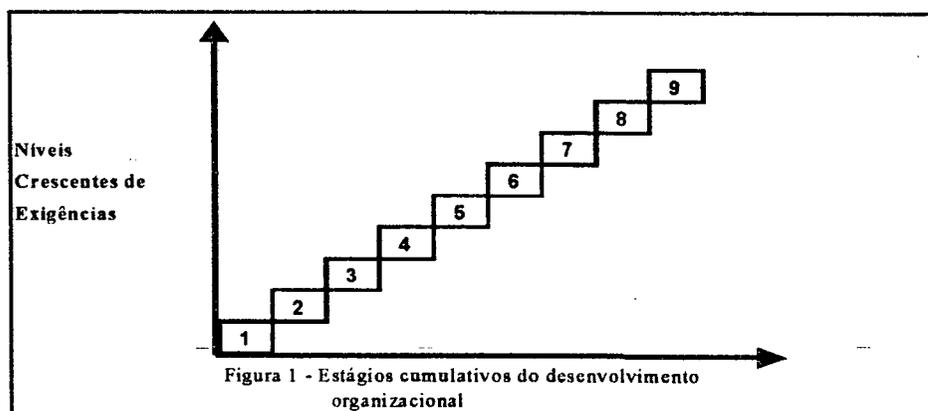
a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses e as teorias, entendidas como hipóteses empiricamente comprovadas.

2.6.4 Abordagem Antropológica

Explica FLEURY [1996] que o antropólogo organizacional aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a mergulhar na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas. O antropólogo organizacional procura agir ora como observador ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada, sendo que para isto ele precisa ter o consentimento da organização. Perguntando-se sobre qual o significado de condutas, práticas e formas simbólicas, o pesquisador da cultura organizacional penetra na vida da organização.

2.7 Cultura e os Estágios do Desenvolvimento Organizacional

MARQUES [1994], apresenta um modelo de evolução das organizações constituído por nove níveis de progressão contínua em busca do equilíbrio com o meio ambiente, a saber: Estágio Conceptual, Estágio Organizativo, Estágio Produtivo, Estágio Caçador, Estágio Administrativo, Estágio Normativo, Estágio Participativo, Estágio Adaptativo e Estágio Inovativo. Segundo o autor, uma organização em equilíbrio com o meio ambiente significa o acompanhamento ponto a ponto com as constantes mudanças dos níveis de necessidade dos seus clientes, conforme mostrado na figura 1.



Fonte: MARQUES, 1994, p. 10.

O eixo das exigências, na figura 1, representa as expectativas crescentes por parte dos clientes, de eficiência e eficácia nos serviços e produtos, bem como pelo domínio ambiental e tecnológico por parte de uma organização. O equilíbrio organizacional será atingido na medida em que essas expectativas sejam satisfeitas. Isso pressupõem a conquista pela organização de estágios de desenvolvimento cada vez mais elevados.

O autor ainda chama a atenção para os seguintes aspectos:

- Os estágios são cumulativos, ou seja, quando a organização atinge o quinto estágio, todos os outros que o precederam fazem parte da massa crítica e da dinâmica organizacional.
- Os estágios tem seqüência obrigatória, nenhum estágio pode ser pulado artificialmente sob o pretexto de acelerar o desenvolvimento da organização.
- O título de cada estágio representa tão-somente a ênfase maior na mentalidade gerencial na maneira pela qual as decisões são tomadas.
- Na medida em que se sucedem, os estágios vão apresentando requisitos gerenciais de ordem superior para atender à crescente demanda de eficiência / eficácia de produção e de domínio ambiental e tecnológico.

SCHEIN [1998], explica que a cultura é formada por um processo de aprendizagem grupal que envolve dois mecanismos interativos caracterizados por punição e recompensa. O mecanismo de punição objetiva um modelo de redução de dor e ansiedade, e a recompensa objetiva um modelo de reforço ou recompensa positiva.

A implicação desses conceitos é que os membros da organização tendem a congelar o mecanismo pelo qual conseguem superar suas crises de sobrevivência. Pelo primeiro mecanismo, quando surgem crises, os membros da organização procuram reduzi-la ou eliminá-la da forma como foi aprendida anteriormente,

O principal problema desse mecanismo é que os membros do grupo aprendem a evitar situações penosas e de desconforto que caracterizam a adaptação às turbulências ambientais, eliminando a possibilidade de percepção das sinalizações de perigo.

Conforme SENGE [1998], se os modelos mentais pelos quais as empresas aprendem não forem claramente examinados, limitam a gama de ações de uma organização ao que lhe é familiar e confortável.

Pelo segundo mecanismo, os membros da organização tendem a repetir o que funciona e abandonar o que não funciona. Esse modelo permite uma constante interação com o meio

ambiente, num movimento contínuo de respostas testadas e que introduz maior rapidez de adaptação às turbulências ambientais.

MARQUES [1994] complementa seu modelo dizendo que nos estágios iniciais de desenvolvimento, geralmente até o estágio caçador, a cultura reflete a ambição e a imaginação dos fundadores e primeiros colaboradores, o que permite fazer com que a organização permaneça unida. Nota-se um alto grau de conservadorismo, na medida em que os potenciais sucessores são julgados com base na tendência de preservar a cultura que demonstrou ser vitoriosa.

Nos estágios intermediários, principalmente os estágios administrativo e normativo, quando geralmente a organização lança novos produtos e dá continuidade à sua política expansionista iniciada no estágio caçador, a integração cultural é declinante e o ambiente organizacional é caracterizado pelo surgimento de várias subculturas.

A organização passa por crises de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressuposto básicos. O aspecto positivo deste momento é a oportunidade para direcionar a mudança cultural rumo aos estágios mais avançados de desenvolvimento.

Nos estágios mais avançados o autodiscernimento cultural é fator crítico. A partir do estágio participativo, é visível uma cultura caracterizada por grande adaptabilidade, onde os membros da organização apoiam ativamente os esforços uns dos outros para identificar os problemas e implementar soluções viáveis.

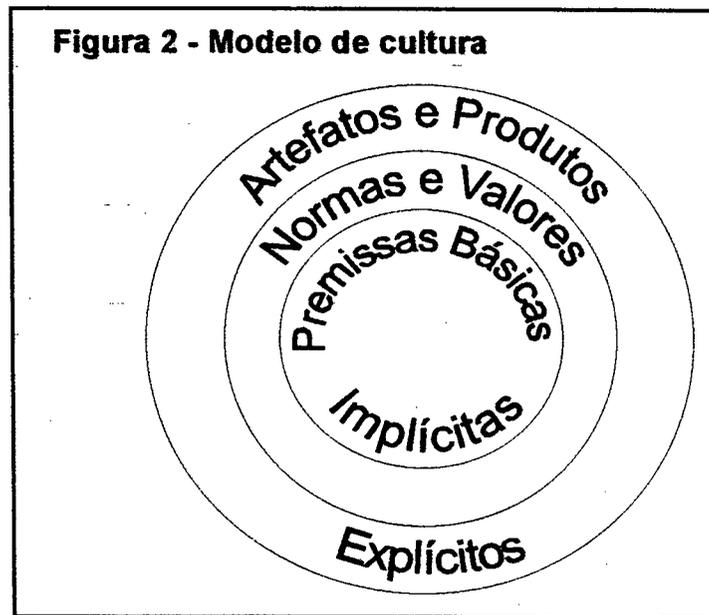
Há um sentimento de confiança em que todos acreditam poder lidar com quaisquer novos problemas e oportunidades que surjam em seu caminho. O autor complementa dizendo que a cultura é a maior barreira à ação gerencial para promover o desenvolvimento da organização.

2.8 Os níveis da Cultura

Segundo TROMPENAARS [1994], a cultura é manifestada em três níveis diferentes, a saber:

- Nível Externo: representado pelos artefatos e produtos
- Nível Intermediário: representado pelas normas e valores
- Centro: representado pelas premissas sobre a existência

Explica SCHEIN [1998], que o termo nível refere-se aos graus no qual o fenômeno cultural é visível para o observador. Muitas das confusões da definição sobre a realidade cultural derivam da não diferenciação dos níveis em que os fenômenos culturais ocorrem. Estes fenômenos variam desde manifestações tangíveis que alguém pode ver e sentir até premissas básicas que são definidos pelo autor como a essência da cultura.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 23

Como mostrado na figura 2, o nível externo representa a cultura explícita, ou seja, a realidade observável dos artefatos e produtos, a língua, comida, arquitetura, monumentos, agricultura, templos, mercados, vestimentas e arte. Os preconceitos começam na maioria das vezes nesse nível simbólico e observável. Conforme SCHEIN [1998], o ponto mais importante sobre este nível é que ele é facilmente observável porém muito difícil de ser decifrado. Os Egípcios e os Maias construíram ambas grandiosas pirâmides visíveis, porém o significado das pirâmides em cada cultura era muito diferente – para a primeira as pirâmides serviam como tumbas, para a segunda as pirâmides serviam como templos.

Conforme explica FLEURY [1996], o nível explícito da cultura também é formado pelo chamados ritos que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural. A autora identifica seis tipos de ritos a saber:

- Ritos de passagem – exemplo: o processo de introdução e treinamento básico do exército.
- Ritos de degradação – exemplo: o processo de despedir e substituir um funcionário

- Ritos de confirmação – exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
- Ritos de reprodução – exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional
- Ritos para redução de conflito – exemplo: processos de negociação coletiva.
- Ritos de integração – exemplo: festas de Natal nas organizações.

A cultura explícita reflete níveis de cultura mais profundos, as normas e valores de um determinado grupo. As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é certo e errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a definição de “bom e mau” e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo.

As premissas básicas implícitas, referem-se às formas mais eficazes que as pessoas encontraram para lidar com seu meio ambiente, dados os recursos disponíveis.

Conforme SCHEIN [1998], quando uma solução para um problema ocorre repetidas vezes, esta é encarada como correta. O que anteriormente era uma hipótese, suportada somente por valores, passa a ser gradualmente tratada como realidade. Desta forma as premissas básicas são o que diferentes antropólogos chamam de “orientações de valor dominantes”, as quais refletem as soluções preferidas entre várias alternativas básicas. Porém todas as alternativas são ainda visíveis na cultura e qualquer membro da cultura poderá, de tempos em tempos, comportar-se conforme as variações das orientações dominantes.

Cultura tem a mesma origem do verbo cultivar, que significa lavrar a terra, o modo como as pessoas atuam na natureza. Segundo NELSON [1996], o termo cultura foi herdado da antropologia e segundo estudos do início do século XX, mostram que as sociedades indígenas, africanas e esquimó possuíam relevantes diferenças que não tinham a ver com o avanço tecnológico, mas com suas origens e tradições.

Os problemas do cotidiano são resolvidos de forma tão óbvias que as soluções desaparecem de nossa consciência, desta forma uma cultura organizacional nada mais é do que a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios apresentados a eles. As mudanças acontecem, pois as pessoas percebem que determinados meios antigos de fazer as coisas não funcionam mais.

A cultura é subconsciente no sentido de que ninguém trata de verbalizá-la, mas ela cria as raízes da ação. A cultura é feita pelo homem, confirmada pelos outros, convencionalizada

e transmitida para que os jovens ou recém-chegados a aprendam, oferece às pessoas um contexto significativo no qual se encontrar. MORGAN [1996], complementa este raciocínio, dizendo que a cultura deve ser vista como base de representação, pela qual se compreende as organizações enquanto fenômenos culturais. A visão representativa da cultura, leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e nas mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. Continua o autor que, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade. Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

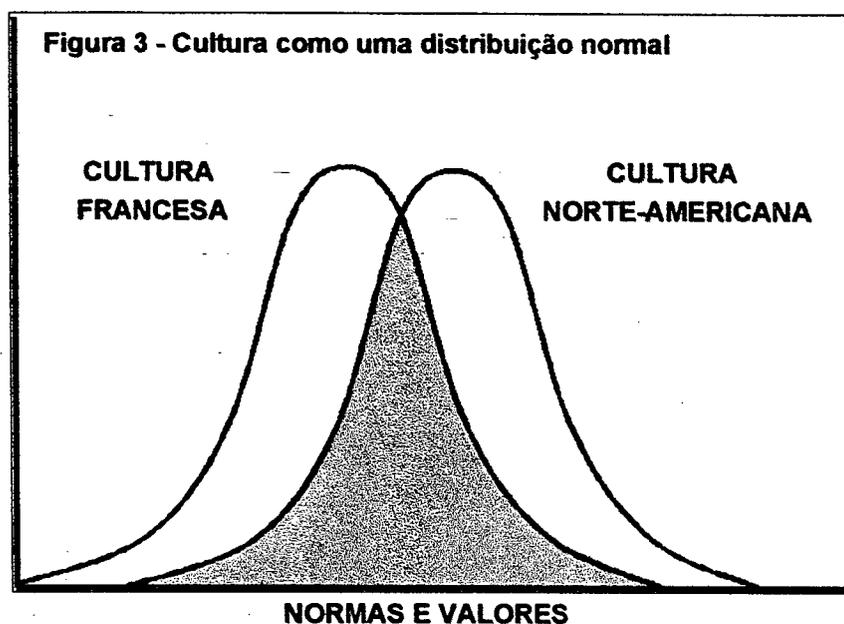
Bem como os valores tribais da sociedade, crenças e tradições, podem estar baseados em estruturas sociais, muitos aspectos de uma cultura organizacional estão, portanto, baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias, os quais demonstram o atual estágio no qual a atual geração manifesta sua cultura. Ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo de construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade, e que os grupos mais coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas.

2.9 A Cultura como uma Distribuição Normal

Nem todas as pessoas de uma cultura têm conjuntos idênticos de artefatos, normas, valores e premissas. Dentro de cada cultura, esse itens variam muito. Essa variedade não tem um padrão médio.

Portanto, de certa forma, a variação da norma pode ser vista como uma distribuição normal. Diferenciar uma cultura da outra depende dos limites que se quer dar a cada lado da distribuição, o que de maneira direta, influencia na maneira como a cultura passa a ser percebida.

Como pode ser visto na figura 3, a área sombreada representa as semelhanças, ou seja, o que as culturas tem em comum, já a área em branco das curvas representa as diferenças apresentadas por ambas as culturas.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 26

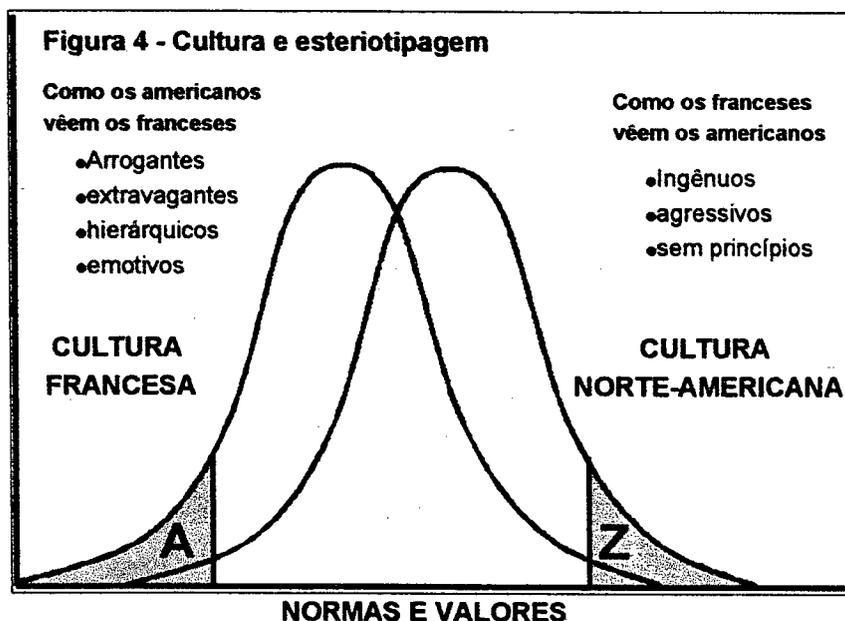
NELSON [1996], se diferencia de outros autores ao afirmar que nem toda a organização tem uma cultura. O autor crê que a cultura é uma variável que não está presente em toda a organização ou pelo menos, cuja força varia tremendamente de uma empresa para outra, além de enxergar a cultura por uma visão dialética, o que significa que consiste em uma série de regras que priorizam valores contraditórios.

Desta forma, segundo o autor, os valores da organização seriam revelados durante os diversos processos de tomada de decisão da organização, uma vez que é justamente neste momento que a organização acaba demonstrando qual a sua verdadeira inclinação, ou seja, diante de valores que se contrapõem, quais deles se sobressaem perante os demais.

TROMPENAARS [1994], explica que as culturas, cujas normas diferem significativamente, tendem a falar uma sobre a outra em termos de extremos, devido sua incapacidade de enxergar o que as tornam semelhantes

Os americanos podem descrever os franceses como tendo características comportamentais tais como arrogância, extravagância, hierárquicos e emotivos, já os franceses enxergam os americanos ingênuos, agressivos e sem princípios.

Desta forma, como pode ser visto na figura 4, os americanos utilizam a caricatura da seção “A”, enquanto os franceses usam a caricatura da seção “Z”. Isso acontece por que as pessoas percebem apenas as diferenças e não as semelhanças. O uso de formas extremas e exageradas de comportamento é chamado de estereotipagem.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 26

2.10 Diferenças Culturais

Para explicar as variações de significado que as organizações tem para seus empregados, é necessário considerar as variações de significados para diferentes culturas.

Em cada cultura é preciso solucionar um número limitado de problemas humanos genéricos e compartilhados universalmente. Uma cultura pode ser diferenciada de outra pela solução específica que adota para esses problemas. Para STEWART [1997], uma cultura pode considerar-se integrada a outra quando desaparecem os referenciais que lhe permitem agir sem pensar na sua própria cultura. Em um artigo publicado na Revista de Administração de Empresas, [SP, v. 40, nº 1, p. 20 – 28, janeiro – março, 2000], Thomaz WOOD Jr., fala sobre as organizações de simbolismo intensivo, aonde segundo o autor, existe uma grande ambivalência na atitude das pessoas em relação ao controle cultural e à manipulação simbólica. Apesar de algumas pessoas aceitarem a forma de controle estabelecida pela cultura, algumas pessoas o fazem por medo e outras por necessidade de continuarem pertencendo ao grupo, e há ainda aquelas que o fazem por mero cinismo.

NELSON [1996] acrescenta que ao se tomar uma decisão, freqüente mente depara-se com valores conflitantes, pois toda a decisão remete a uma posição de escolha. O resultado desta escolha reflete a inclinação cultural.

O autor ainda alerta sobre o risco de se fazer juízo de valores a partir das escolhas feitas, pois estas não podem ser classificadas como certas ou erradas, uma vez que refletem apenas o valor que a cultura associa a cada uma das alternativas.

DURO [1998], complementa dizendo que o grande desafio no processo decisório das organizações é a compreensão das crenças e dos valores tanto dos funcionários quanto dos altos executivos, pois em um cenário de constantes modificações a cristalização da cultura organizacional pode impedir que a empresa se adapte as alterações do meio ambiente.

TORQUATO [1991] explica que entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos.

Para MORGAN [1996], compreender os fatores culturais que configuram os indivíduos e suas organizações auxiliam a compreender as diferenças no comportamento organizacional, pois ao compreender as peculiaridades e práticas dos outros ajudam a compreender melhor o significado das próprias peculiaridades, pois uma das características da cultura é que ela cria uma forma de etnocentrismo, pois ao assumir que uma cultura tem dentro de si tudo que pode ser considerado como correto, tudo que está fora dos limites desta cultura passa a ser considerado descabido e inapropriado.

HANDY [1994], complementa dizendo que cada organização necessita de uma mistura de culturas ou seja, que preserve a existência de subculturas, entretanto, explica o autor que para que a organização seja saudável é necessário que estas subculturas sejam puras.

Entretanto reside na afirmação de HANDY [1994] o dilema de uma importante questão: como manter as subculturas puras, ou seja, isentas da ação da influência de outras culturas e ainda, o que fazer a fim de se evitar que a própria existência de subculturas não inicie um processo de fragmentação da organização, o que de maneira direta interfere na própria efetividade operacional da empresa.

Conforme BRAKE [1995], cada cultura é construída conforme orientações de valores, sendo que o que diferencia as culturas são a forma como elas relacionam um certo número destes valores, conforme pode ser visto na figura 5.



Fonte: BRAKE, 1995, p. 4 - 2 - A

Trompnaars [1994], estudou as diferenças culturais sob três aspectos: relacionamentos e regras, a passagem do tempo e a relação com o ambiente, os quais serão detalhados a seguir.

2.11 Relacionamentos e Regras

Como explica MORGAN [1996], a natureza de uma cultura é encontrada nas suas normas sociais e costumes, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada. Quebrando-se estas normas a realidade organizada da vida entra em colapso.

Desta forma uma pessoa que pretenda visitar uma outra cultura deve além de aprender as normas que lhe possibilitem sentir-se como nativo, conhecer a si próprio a fim de saber como será percebido. Em recente artigo à revista HSM Management, [SP, n.º 15, p.6 - 11, julho - agosto, 1999]. o especialista da Harvard Business School William URY, uma das maiores autoridades em negociação da atualidade, cita o caso de uma empresa japonesa que, estando prestes a entrar numa *joint venture* com uma empresa norte-americana, passou uma

semana inteira treinado sua equipe para que desenvolve-se uma sensibilidade cultural antes de enviá-la aos Estados Unidos.

O interessante é que o foco principal do treinamento não foi a cultura norte-americana e sim a japonesa. Os japoneses precisavam entender suas características para que então, pudessem entender melhor como os norte-americanos os veriam, o que por sua vez, lhe permitiria ser mais sensíveis, no bom sentido, a seus novos parceiros.

SCHEIN [1998] inspirou-se em PARSONS [1951] para definir cinco orientações de valores que influenciam enormemente as formas como nos relacionamos com outras pessoas.

- Universalismo versus Particularismo (regras versus relacionamentos)
- Coletivismo versus Individualismo (o grupo versus o indivíduo)
- Neutro versus Emocional (a variedade dos sentimentos expressos)
- Difuso versus Específico (a variedade de envolvimento)
- Conquista versus Atribuições (como se confere status)

Nossa posição relativa ao longo dessas dimensões orientam nossas crenças e ações na vida. Todos nós enfrentamos situações nas quais as regras estabelecidas não se adaptam bem a uma determinada circunstância. Parte do propósito da cultura é oferecer respostas e orientar o comportamento em situações de certo modo aflitivas.

2.11.1 Universalismo Versus Particularismo

O comportamento universalista é aquele baseado em regras, para as quais não deve haver exceção. Há o receio de que assim que se começar a abrir exceções para a conduta ilegal, o sistema entre em colapso.

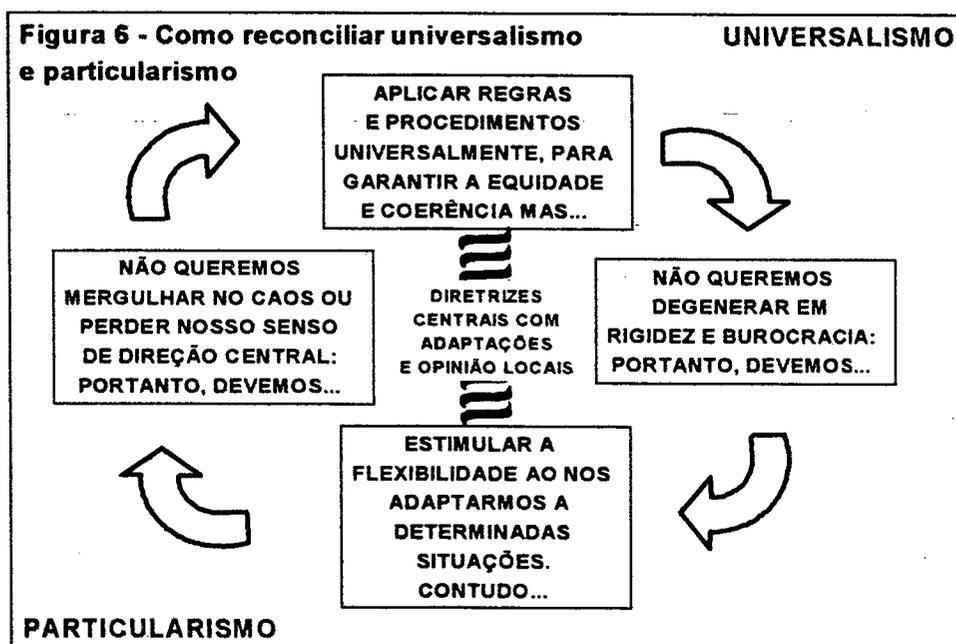
A cultura baseada no comportamento universalista entende que as regras são para todos, independente de posição hierárquica, amizade ou quaisquer tipos de relações afetivas, pois as regras não tem sentimentos.

O comportamento particularista concentra-se na natureza excepcional das circunstâncias e ao contrário do comportamento universalista é influenciado pelo grau de relacionamento entre os indivíduos.

A cultura baseada no comportamento particularista entende que toda a regra tem sua exceção devido a variabilidade das circunstâncias. A organização deve, sempre que possível, buscar o equilíbrio entre universalismo e particularismo, devido aos seguintes aspectos:

- A rigidez do universalismo pode causar a degeneração da organização devido sua inflexibilidade às mudanças, ou seja sua incapacidade de se adaptar as mudanças ocorridas no meio ambiente.
- A flexibilidade do particularismo podem causar prejuízos à organização devido à geração do caos em função da perda do senso de direção, ou seja sua incapacidade de perseguir metas sem desviar-se do rumo.

Desta forma, torna-se necessário buscar a reconciliação entre ambos os aspectos, conforme mostrado na figura 6.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 44

2.11.2 Coletivismo versus Individualismo

SCHEIN [1998] explica que ao observarmos as diferentes culturas obviamente diferenças aparecerão nas premissas de como as pessoas se relacionam com os outros e como acontecem essas relações. Algumas culturas primam pelo individualismo ou pela chamada competição individual e outras pelo coletivismo ou pelo chamado grupo cooperativo.

Ao considerar o individualismo como uma orientação primordial ao “eu”, o coletivismo passa a ter uma orientação primordial aos objetivos e metas comuns. As culturas geralmente variam ao colocar uma ou outra dessas abordagens primeiro em seus processos de raciocínio, embora ambas possam fazer parte de seu modo de pensar.

O individualismo muitas vezes é visto como uma característica de uma sociedade modernizante, ao passo que o coletivismo nos faz pensar em sociedades mais tradicionais.

Segundo Trompnaars [1994], Grande parte do conhecimento que se tem sobre esse assunto vem do Ocidente individualista, principalmente de teóricos que escrevem em inglês. O *I* maiúsculo é uma das letras mais usadas na língua inglesa (*I* equivale ao pronome pessoal eu). Portanto, a idéia de que o individualismo em ascensão é parte do processo de civilização em si, precisa ser tratada como uma crença cultural e não como um fato indiscutível.

Nas sociedades primitivas, os indivíduos eram definidos principalmente em termos da coletividade circunvizinha: a família, o clã, a tribo, a cidade-estado ou o feudo. O individualismo esteve muito à frente nos períodos de intensa inovação como o renascimento, a época dos descobrimentos, a era de ouro da Holanda, o Iluminismo francês e as revoluções industriais da Grã-Bretanha e Estados Unidos.

Práticas como promoção por conquistas reconhecidas e remuneração pelo desempenho, por exemplo, pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo e que seus colegas aproveitem isso.

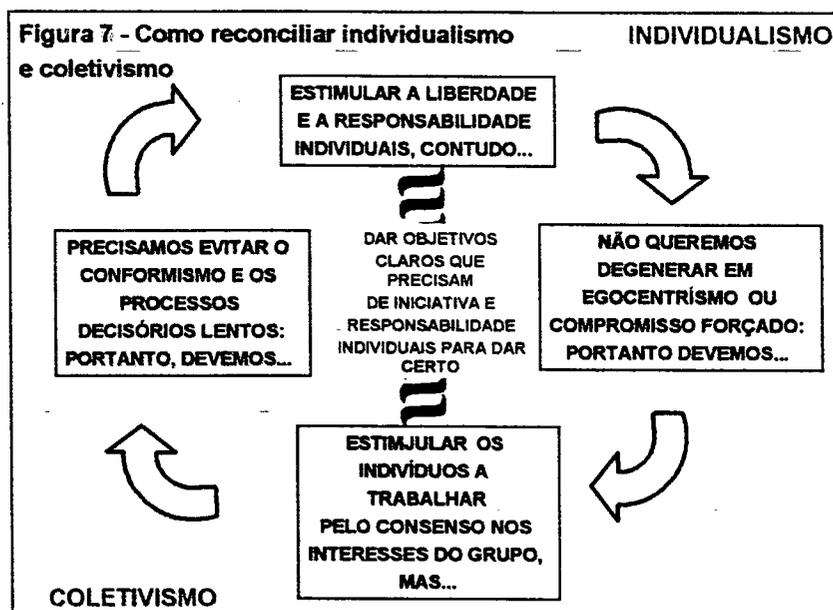
Também baseia-se na premissa de que a contribuição de qualquer membro a uma tarefa comum é facilmente diferenciada e que não há nenhum problema ao destacá-lo para receber um elogio. Nada disso vale entretanto em culturas coletivistas.

A cultura individualista vê o indivíduo como o fim e as melhorias ao plano coletivo como os meios de atingi-lo.

A cultura coletivista vê o grupo como seu fim e as melhorias às capacidades individuais como meios de conseguir esse fim.

Da mesma forma que o individualismo pode trazer conseqüências como egocentrismo ou os compromissos forçados o coletivismo pode levar a conformismos e processos decisórios

lentos. Nesta situação deve-se buscar o equilíbrio entre ambos conforme mostrado na figura 7.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 26

2.11.3 Neutro Versus Emocional

Nos relacionamentos entre as pessoas, razão e emoção desempenham um papel. Qual domina dependerá de nossa abordagem: ou somos afetivos, isto é, demonstramos nossas emoções, caso em que provavelmente receberemos uma resposta emocional, ou somos emocionalmente neutros.

Os membros das culturas afetivamente neutras não revelam seus sentimentos, mas os mantêm cuidadosamente controlados e reprimidos.

Por outro lado, nas culturas com alto grau de afetividade, as pessoas demonstram seus sentimentos claramente rindo, sorrindo e gesticulando, elas tentam encontrar saídas imediatas para seus sentimentos. Deve-se ter cuidado para não interpretar erroneamente tais diferenças. As culturas neutras não são necessariamente frias ou sem sentimentos, nem são emocionalmente presas ou reprimidas.

A emoção que demonstramos é muitas vezes resultado de convenção. Numa cultura na qual os sentimentos são controlados, alegria ou tristeza irreprimível ainda são vistas como espalhafatosas.

Numa cultura na qual os sentimentos são amplificados, serão liberados de forma ainda mais berrante, a fim de que todos os notem.

2.11.14 Difuso Versus Específico

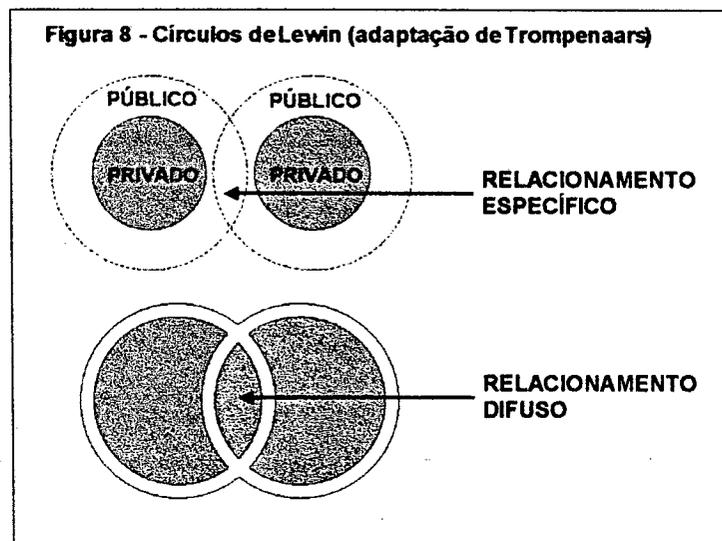
O relacionamento difuso é aquele aonde permitimos que as pessoas permeiem em múltiplas áreas de nossa vida, ou seja o relacionamento pessoal e profissional convivem lado a lado sem que haja restrição de acesso.

Já no relacionamento específico apenas permitimos o acesso de pessoas nas áreas que lhe cabem em função do relacionamento estabelecido.

Trompenaars [1994], fez uma adaptação da representação da personalidade de Kurt Lewin, aonde a mesma é apresentada como uma série de círculos concêntricos entremeados por espaços de vida ou níveis de personalidade.

Os espaços mais pessoais e privados estão próximos do centro. Os espaços mais compartilhados e públicos estão nas periferias.

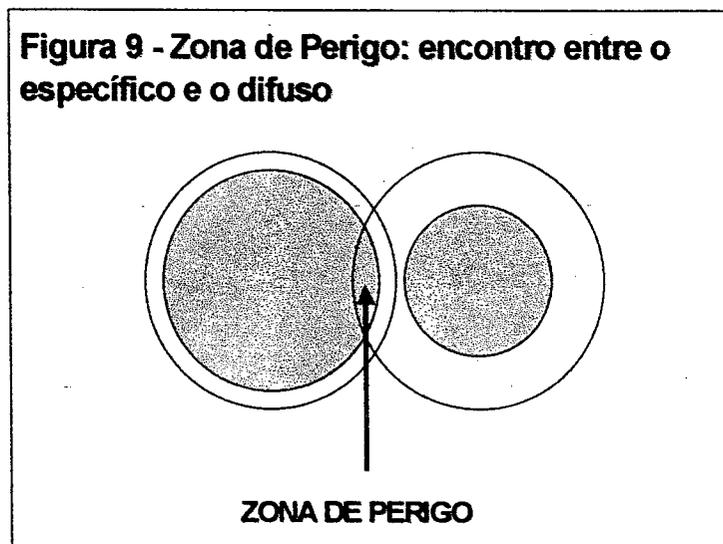
A área que cada cultura destina ao relacionamento público ou privado interfere diretamente no nível de interação que será requerido. Pessoas que dêem preferência ao relacionamento específico tendem a se orientar por resultados individuais, ou seja consideram que os resultados são frutos do esforço individual e que o grupo muitas vezes dificulta o atingimento destes objetivos. Já as pessoas que dêem preferência ao relacionamento difuso tendem a considerar que os resultados são frutos justamente da interação do grupo, o que requer um nível maior de acesso nos relacionamentos, aonde os objetivos individuais devem estar em consonância com os objetivos do grupo. O nível de interação entre as áreas que limitam os espaços públicos e privados dos indivíduos determina o quanto difuso ou específico tendem a ser os relacionamentos, conforme pode ser visto na figura 8.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 75

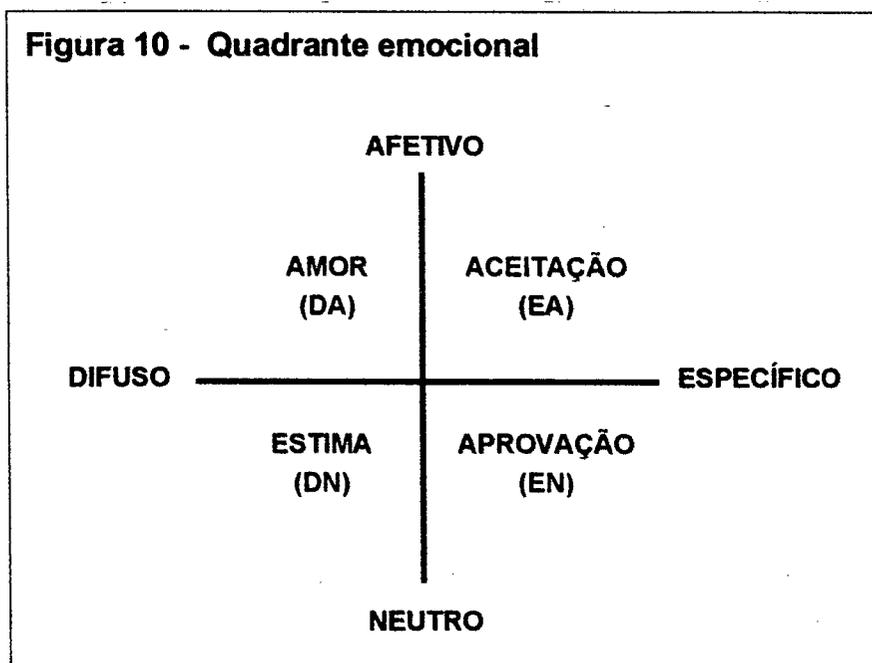
A justaposição entre pessoas de comportamento difusos e específicos apresenta um problema, conforme pode ser visto na figura 9.

As pessoas de comportamento específico vêm como impessoal algo que as pessoas de comportamento difuso vêm como altamente pessoal.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 78

A combinação entre os relacionamentos neutro, emocional, específico e difuso podem resultar em quatro tipos diferentes de comportamentos, como vistos na figura 10:



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 88

Nas interações difusas-afetivas (DA), a recompensa relacional esperada é amor, um prazer fortemente expresso, difundido em muitos espaços de relacionamento. Nas interações

difusas-neutras (DN), a recompensa esperada é estima, uma admiração não tão fortemente expressa, também difundida em muitos espaços de relacionamento. Nas interações específicas-afetivas (EA), a recompensa esperada é aceitação ou satisfação, um prazer fortemente expresso, específico a uma certa ocasião ou desempenho. Nas interações específicas-neutras (EN), a recompensa esperada é aprovação a um trabalho ou tarefa, uma aprovação positiva mas neutra.

Conquistas Versus Atribuições

Conforme nos ensina SCHEIN [1998], um assunto crítico em qualquer novo grupo é como a influência o poder e a autoridade são alocados. O processo de estratificação nas sociedades humanas não é claramente demonstrado como os rituais de estabelecimento de domínio das sociedades animais, mas ambas são funcionalmente equivalentes no que concerne à evolução das regras para o gerenciamento das necessidades dominantes.

Todas as sociedades concedem mais status a determinados membros do que outros, indicando que deve-se prestar especial atenção a essas pessoas e suas atividades. Enquanto algumas sociedades concedem status às pessoas com base em suas conquistas, outras o concedem em função de idade, classe social, sexo, instrução e assim por diante. O primeiro tipo de status é chamado status conquistado e o segundo, status atribuído. O status conquistado refere-se ao fazer, enquanto o status atribuído refere-se ao ser.

Quando olhamos para outras pessoas, somos parcialmente influenciados por seu histórico, porém também podemos ser influenciados por idade, sexo, relações sociais, instrução e profissão.

Uma cultura pode atribuir mais status a seus empregados com melhor grau de instrução por acreditar que o sucesso na carreira escolar levará ao sucesso da empresa.

As culturas voltadas para conquistas acreditam ser esta uma consequência da modernização, ou seja, a chave para o sucesso econômico. Segundo estas culturas, basta começar a recompensar as conquistas na empresa para que o processo se auto-perpetue. As pessoas trabalham DURO para garantir a estima de sua cultura. Na visão das culturas voltadas para conquistas, as culturas voltadas para atribuições são economicamente retrogradadas, pois suas razões para conferir status não propiciam o sucesso.

Entretanto, algumas culturas muito bem-sucedidas estão atribuindo status a pessoas que segundo prevêem, serão importantes para seu futuro, fazendo com que essas pessoas

recebam estímulo especial. Desta forma a atribuição e a conquista funcionam juntas, ou seja se complementam e não se opõem como parece.

2.11.6 Cultura e a Relação com o Tempo

A forma como uma cultura pensa e gerencia o tempo é uma pista para os significados que seus membros atribuem à vida e à suposta natureza da existência humana.

Segundo estudos antropológicos SCHEIN [1998] identificou três tipos de culturas: voltada ao presente, preocupada com o passado e voltada ao futuro. O tempo é considerado cada vez mais, como um fator que as empresas precisam gerenciar. Os estudos sobre tempos e movimentos, tempo e mercado, just-in-time, dão a idéia de que os produtos envelhecem ou amadurecem e tem um ciclo de vida semelhante ao dos seres humanos. O homem é o único ser do reino animal consciente do tempo, e que tenta controlá-lo. O homem pensa quase que universalmente nas categorias de passado, presente e futuro, mas não dá a mesma importância a cada uma delas. Nossa concepção de tempo é fortemente afetada pela cultura, porque o tempo é uma idéia e não um objeto. A forma como pensamos no tempo está associada à forma como planejamos, elaboramos e coordenamos nossas atividades em relação às dos outros Trompnaars [1994].

A experiência do tempo significa que podemos considerar hoje um evento ocorrido no passado ou antecipar um evento futuro. Dessa forma, o passado, presente e futuro são comprimidos. Podemos considerar uma ação competitiva hoje, baseada na experiência passada e com expectativas para o futuro.

A idéia de que num dado momento o presente é a única coisa real, com o passado já terminado e o futuro ainda por vir, dever ser entendida pelo fato de que pensamos sobre o passado e futuro no presente. Indivíduos diferentes e culturas diferentes podem sentir-se mais ou menos influenciados por orientações voltadas ao passado, presente ou futuro. Algumas culturas tem uma grande inclinação de busca do desconhecido, de romper constantemente com as tradições, já outras culturas dão vital importância à manutenção de suas tradições, de sua história, além daquelas que buscam unir as qualidades das outras porém concentrando-se muito mais no presente.

Outra diferenciação entre as culturas em relação ao tempo trata da consideração sincrônica ou seqüencial do tempo, as quais SCHEIN [1998], trata como monocrônicas ou policrônicas. As culturas que consideram o tempo de forma sincrônica tendem a acompanhar

várias atividades em paralelo. Existe uma meta final predefinida, mas inúmeras etapas intercambiáveis para alcançá-la. Uma pessoa pode pular etapas a caminho da meta final. Em contrapartida, as culturas que agem de forma seqüencial tem uma caminho preestabelecido, com tempos determinados para a conclusão de cada estágio. Essas culturas odeiam ser desviadas desse cronograma ou agenda por eventos imprevisíveis.

As culturas que pensam no tempo de forma sincrônica são mais orientadas ao nós (coletivismo) e normalmente mais particularistas na valorização das pessoas reconhecidamente especiais. As culturas preocupadas com o tempo seqüencial tendem a ver as relações como mais como meios de se atingir o objetivo.

2.11.7 Cultura e a Relação com o Meio-Ambiente

O homem desde o início, foi atacado por elementos naturais: vento, enchentes, fogo, frio, terremotos, fome, pestes e predadores. Para sobreviver, era preciso agir contra e com o ambiente, de forma a torná-lo menos ameaçador. O desenvolvimento econômico do homem pode ser visto como um fortalecimento gradual de seus dispositivos para manter a natureza sob controle. No curso da existência humana, houve uma mudança do medo de que a natureza sobrepujasse a existência humana pelo medo de que a existência humana degradasse a natureza.

As culturas desenvolveram duas principais orientações em relação à natureza. A primeira acredita que pode e deve controlar a natureza, impondo-lhe sua vontade, e é denominada por conta disto de direcionada internamente a segunda acredita que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis e forças e é denominada direcionada externamente.

Culturas direcionadas internamente tendem a identificar-se como mecanismo, isto é, a organização é concebida como uma máquina que obedece a vontade de seus operadores. Culturas direcionadas externamente, tendem a ver a organização como um produto da natureza, considerando seu desenvolvimento em função do equilíbrio natural.

Para os gregos a natureza era um organismo vivo, para a Renascença era uma máquina controlável e na moderna visão de sistemas, o ambiente assume a característica de um sistema vivo, composto por um conjunto de partes que influenciam e são influenciados uns pelos outros, conforme pode ser visto na tabela a seguir.

Diferentes visões da natureza

ERA	TIPO DE NATUREZA	FUNÇÕES PRODUTIVAS	FILOSOFIAS	FOCO DE CONTROLE
PRIMITIVA	ORGÂNICA	ARTES: PARA FORMAÇÃO	NATURAL: MUNDO NATURAL	CONTROLE EXTERNO
RENASCENTISTA	MECANICISTA	TÉCNICAS: PARA TRANSFORMAÇÃO	MECÂNICA: MUNDO TÉCNICO	CONTROLE INTERNO
MODERNA	CIBERNÉTICA	CIÊNCIAS APLICADAS: PARA DESENVOLVIMENTO	CIENTÍFICA: MUNDO SOCIAL	RECONCILIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNO E EXTERNO

Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 135

As culturas podem buscar o domínio da natureza, aceitar e ser subjugadas por elas ou viver em harmonia com ela. A natureza pode ser controlada pelo homem e pode mostrar reações de força. Analogamente, podemos comparar a relação do homem com a natureza com a relação das empresas com o mercado.

O mundo dos negócios vê a sobrevivência dos mais capazes de criar uma relação proveitosa com os nichos e condições externas, talvez seja por essa razão que algumas culturas direcionadas externamente estão entre as de melhor desempenho no mundo.

Um problema da pessoa direcionada internamente que busca dominar a natureza é que qualquer um pode tomar o lugar da natureza.

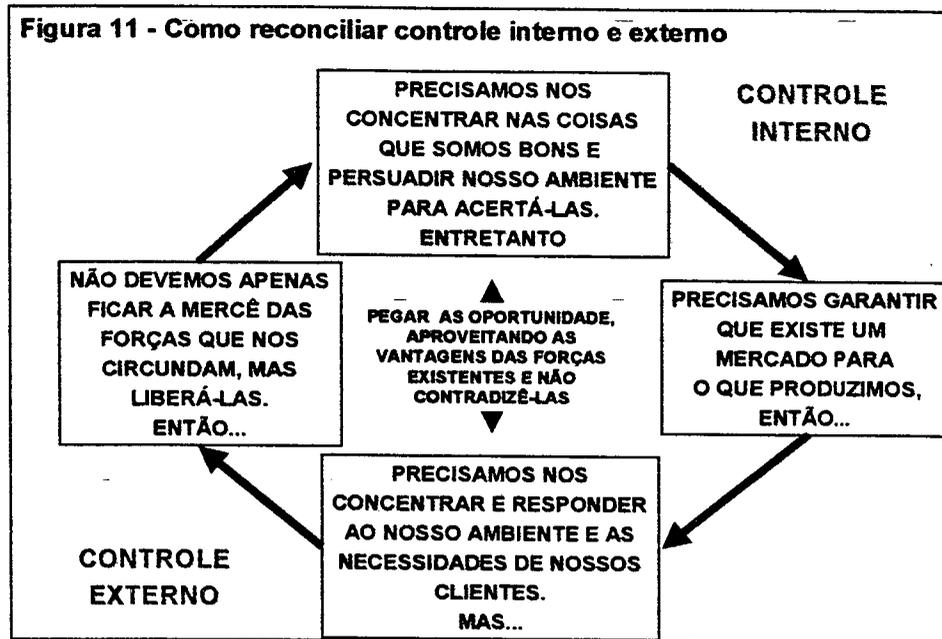
Todos queremos o poder, mas só conseguiremos e considerarmos os outros como meios para os nossos fins. Não podemos direcionar totalmente o ambiente partindo de nós mesmos, pois constituímos grande parte desse ambiente.

Na indústria uma discussão tem sido contínua, deve guiar-se para o desenvolvimento de novos produtos empurrados pela tecnologia ou deve ser puxado pelo mercado.

Em uma cultura voltada para dentro prefere-se apontar para a renovação da tecnologia, enquanto para uma cultura voltada para fora olha-se muito mais para o mercado.

Todas as culturas devem necessariamente observar o que está dentro e o que está fora, pois caso não o façam, as culturas direcionadas internamente perderão a sintonia com a realidade bem como as culturas direcionadas externamente deixarão de verificar se as estruturas internas são capazes de atender as exigências externas.

Conforme pode ser visto na figura 11, deve-se buscar o equilíbrio entre o controle interno e o controle externo.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 135

2.11.8 Culturas Empresariais

Quando as pessoas criam uma empresa, normalmente copiam modelos ou ideais familiares a elas. A empresa é uma elaboração subjetiva e seus empregados dão significado ao seu ambiente com base em sua própria bagagem. Os empregados tem uma visão compartilhada da empresa e suas crenças tem conseqüências reais sobre a cultura que se desenvolve na empresa. TAVARES [1993], complementa dizendo que a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar características identificadas como sendo as da cultura.

Explica MORGAN [1996] que as organizações são minisociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela idéia de que “nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim”. Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser.

O autor ainda esclarece que a relação entre o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que trabalham. Entretanto, é importante perceber que os líderes formais não tem o monopólio da criação de uma cultura organizacional. O poder que lhes é conferido os possibilita estabelecer sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que tem o poder de recompensar e punir aqueles que os seguem ou os ignoram. Outras pessoas também são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social, mas sim, desenvolve-se durante o curso da interação social.

2.12 Relação entre Valores Pessoais e Corporativos

Segundo NELSON [1996], uma das formas de se identificar a existência ou não da cultura na organização, é avaliar a influência dos valores corporativos sobre os valores individuais de seus integrantes. Caso esta influência não se comprove, não existe razão para acreditar que a empresa tenha algum tipo de cultura.

Entretanto TOFFLER [1995], fala da influência da cultura sobre o indivíduo referindo-se ao conceito de caráter social que para o autor é a parte do caráter do indivíduo que é comum a todo o grupo ao qual pertence. Continua o autor dizendo que em qualquer cultura há traços amplamente compartilhados que constituem este caráter social que por sua vez molda as pessoas de tal modo que seu comportamento não é uma questão de decisão consciente quanto a seguir ou não o padrão social, mas uma questão de querer agir como o grupo age e ao mesmo tempo encontrar prazer em agir de acordo com as exigências da cultura.

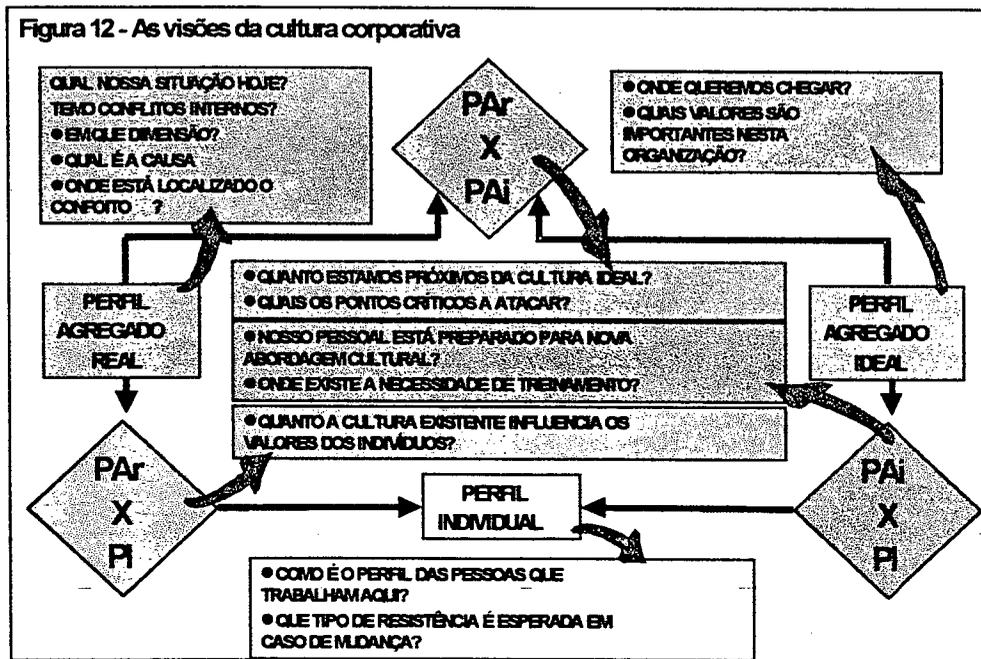
Explica NELSON [1996], que a análise da cultura pressupõem três pontos de vista básicos: Cultura Organizacional Real ou Existente, Cultura Organizacional Ideal ou Desejada e Cultura Pessoal ou Individual.

2.12.1 Cultura Organizacional Real ou Existente - COR

A Cultura Real ou Existente é a maneira como a organização é vista pelos seus integrantes. Através desta visão enxergamos tanto a forma geral da cultura como das

subculturas derivadas, revelando a possível existência de conflitos. A organização tende a ser vista como ela está e não como ela é essencialmente.

Esta abordagem segundo o autor revela o clima organizacional, que segundo ele, é o melhor ponto de partida para se chegar à cultura da empresa, uma vez que o clima nada mais é do que a externalização do sentimento da organização. A Cultura Real ou Existente pode ser melhor entendida a partir da análise da figura 12.



Fonte: NELSON, 1996, p. 48

2.12.2 Cultura Organizacional Ideal ou Desejada - COI

A Cultura Ideal ou Desejada revela como os objetivos da organização são vistos pelos seus integrantes. As subculturas derivadas da cultura ideal revelam se há coerência naquilo que é considerado como desejado. A existência de visões diferentes de onde se deseja chegar é por vezes mais séria do que as divergências na cultura real, pois a divergência de objetivos é um forte gerador de conflitos internos.

2.12.3 Cultura Pessoal ou Individual - CI

Cultura Pessoal ou Individual são os valores que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como vêm a si mesmas. Esta visão complementa as demais, estabelecendo o elo de ligação entre a cultura individual e a cultura corporativa, a qual é formada por estas mesmas pessoas. Os conflitos nas visões corporativas não

influenciam a visão pessoal. A organização como uma cultura tende não somente a filtrar os indivíduos admitidos como expulsa aqueles que não se conformam com a cultura atual. A maneira como as pessoas vêem a si mesmas também mantém uma forte sintonia com os valores considerados por elas como ideais para a organização.

2.13 Aprendizagem Organizacional e Cultura

Para SENGE [1999], aprendizagem organizacional, significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento, acessível a toda a organização e pertinente ao seu propósito central. Já para FLEURY [1997], a aprendizagem organizacional pressupõe a aprendizagem individual, que para o autor é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem, o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O foco do modelo behaviorista é o comportamento, pois este é observável e mensurável, partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores e as conseqüentes respostas, definindo o processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica. Em recente artigo publicado na revista HSM Management, [SP, n.º 17, p.12 – 20, novembro – dezembro, 1999]. o professor da Harvard Business School Chris ARGYRIS, defende o chamado modelo de duas voltas, no qual as mudanças organizacionais somente ocorrem quando, ao identificar um desvio na organização, os indivíduos ao invés de corrigirem o mesmo, o colocam em questão, a fim de avaliar sua validade atual. Somente após esta revisão, o desvio pode então ser corrigido, considerando-se então as perspectivas do atual ambiente no qual a organização está inserida.

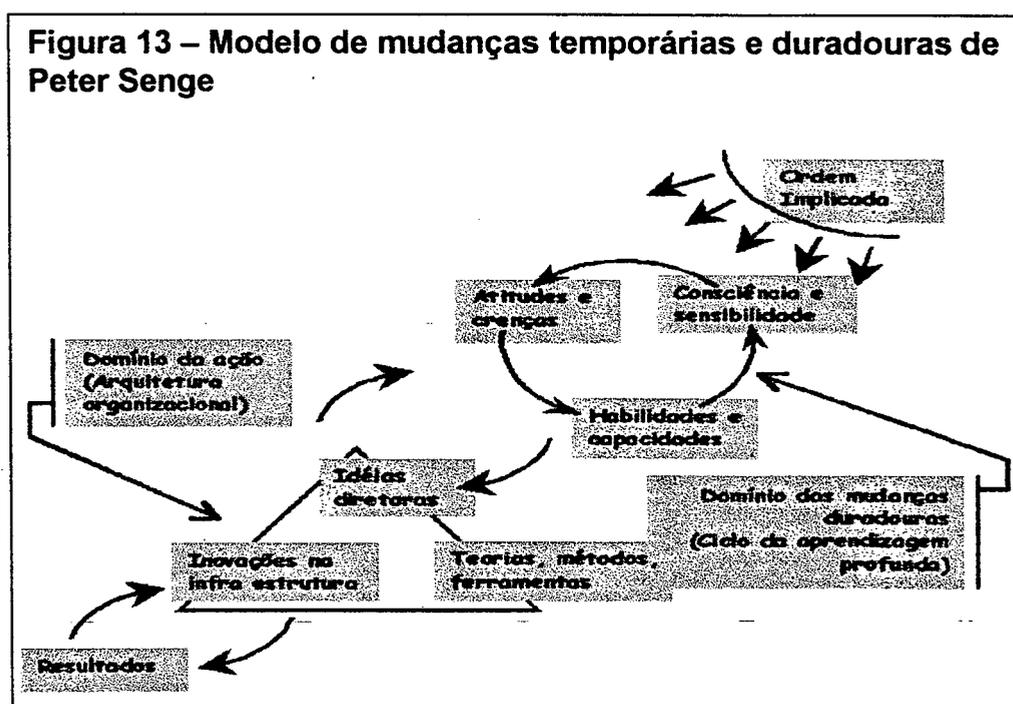
O modelo cognitivo busca ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade. Em um artigo

Para SENGE [1999], toda a organização é um produto de como seus membros pensam e interagem. Desta forma o aprendizado organizacional não reside em diretrizes, orçamentos ou organogramas, mas nas próprias pessoas.

Este pensamento é complementado por FLEURY [1997], para o qual o processo de aprendizagem de uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado. A ênfase em pensar e interagir altera o ponto de orientação de muitas pessoas, pois significa mudar de fora para dentro. Explica SENGE [1999] que para se obter sucesso na mudança de orientação do processo de pensamento e interação, o primeiro passo é olhar internamente e tomar conhecimento das verdades que consideramos como certas, bem como analisar as aspirações e expectativas que orientam nossas decisões a respeito da vida, as quais segundo NELSON [1996], revelam um conjunto de valores e princípios que se resumem em nossa cultura individual.

Ao assumirmos a premissa de que as organizações são um produto do nosso pensar e interagir concluímos que os indivíduos e os grupos podem afetar de forma decisiva as chamadas barreiras organizacionais. Estas barreiras, constituem-se dos desejos, expectativas, crenças e hábitos das pessoas, os quais foram reforçados e nunca contestados, terminando por se solidificarem, impedindo a assimilação de novas perspectivas e impedindo as mudanças organizacionais, necessárias para se acompanhar as mudanças do meio ambiente.

Conforme pode ser visto na figura 13, as mudanças duradouras na organização decorrem do processo de aprendizagem em grupo das pessoas, enquanto elas trabalham e vivem na empresa.



Na medida em que elas são sensíveis ao que está acontecendo e desenvolvem uma consciência da situação, elas formam atitudes e crenças, que por sua vez levam-nas a desenvolver novas habilidades e capacidades. Este é um domínio de mudanças lentas. Ele é também influenciado por um nível mais alto, da ordem social e cultural na qual a empresa se insere.

O domínio onde mudanças mais rápidas podem ocorrer, e onde são iniciadas as mudanças organizacionais é o domínio da ação ou da arquitetura organizacional. Neste domínio estão as infra-estruturas da empresa, como organogramas, procedimentos, sistemas administrativos, etc.

Estes sistemas são adaptados de acordo com idéias diretoras sobre o negócio, como a missão, propósito e objetivos da empresa. Além disso, a arquitetura organizacional é afetada por conhecimentos e tecnologias, como hipóteses sobre a motivação das pessoas, sobre o comportamento do cliente, metodologias como a gestão da qualidade, reengenharia, etc. A arquitetura influencia os processos organizacionais que vão produzir os resultados de que a empresa precisa para viver.

Com o tempo, as mudanças a nível de arquitetura influenciam o nível das mudanças profundas ou domínio da cultura, à medida que as pessoas aprendem.

2.14 Cultura e a Economia do Conhecimento

Como define CRAWFORD [1994], conhecimento pode ser entendido como os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação, aprendizado prático de uma arte ou habilidade, a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido. Segundo o autor, conhecimento é comumente confundido com informação, que é definida como notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma de escrita, fatos ou dados.

Quando se diferencia informação de conhecimento é muito importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto que o conhecimento só é encontrado nos seres humanos.

Desta forma, conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, o que nos leva a concluir que a informação é inútil sem o conhecimento, do mesmo modo que um livro que não é lido não tem valor para ninguém.

Ainda segundo o autor o conhecimento deve ser entendido segundo quatro características principais:

1. O conhecimento é difundível e se auto-reproduz, ao contrário das matérias-primas que se extinguem conforme são utilizadas, o conhecimento expande-se à medida que é utilizado. Quando alguém utiliza seus conhecimentos para realizar determinada tarefa, aprimora seus conhecimentos, entendendo mais profundamente a tarefa.
2. O conhecimento é substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital. A agricultura pode aumentar sua produção utilizando para isso novas técnicas de plantio ao invés de aumentar a área plantada.
3. O conhecimento é transportável. Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz, podendo em segundos ser enviado para todo o planeta.
4. O conhecimento é compartilhável. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Já NONAKA [1997] tem uma forma diferente de entender conhecimento, a partir da cultura japonesa, a qual considera que palavras e números são apenas a ponta do iceberg. O autor vê o conhecimento como algo basicamente tácito, ou seja, dificilmente visível e exprimível, uma vez que o conhecimento tácito é altamente pessoal pois está profundamente enraizado nas ações e experiência do indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Desta forma o conhecimento torna-se de difícil formalização, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros.

Entretanto CRAWFORD [1994], explica que as pessoas podem adquirir conhecimentos de uma variedade de fontes, através de experiências pessoais e profissionais, informalmente lendo jornais, revistas, livros e assistindo televisão, e formalmente, freqüentando cursos ou programas de treinamento específicos. A cultura estabelecida pela economia do conhecimento, difere da economia agrícola e industrial, pois a primeira enfatiza o desenvolvimento do conhecimento através de pesquisa formal e na transmissão de conhecimentos abstratos para indivíduos através de educação formal e treinamentos, sendo que nas demais os conhecimentos eram adquiridos fundamentalmente através da experiência. As pessoas aprendiam fazendo. Já na economia do conhecimento as pessoas devem aprender na sala de aula matérias básicas, como leitura, matemática e matérias avançadas antes de efetivamente participar desta economia.

EDVINSSON [1998], complementa que o núcleo da chamada economia do conhecimento é constituído por enormes fluxos de investimentos em capital humano, o qual é definido pelo autor como a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, incluindo os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Continua o autor dizendo que o capital humano deve ser somado ao chamado capital estrutural, definido como sendo os equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados. Conclui o autor explicando que a soma do capital humano mais o capital estrutural resulta no chamado capital intelectual, que de maneira especial, valoriza atividades como a lealdade dos clientes ou o desenvolvimento de competências dos empregados.

CRAWFORD [1994] ainda explica que para que se possa atingir a produtividade potencial dos conhecimentos, estes precisam ser utilizados livremente. Por essa razão, as sociedades totalitárias nunca poderão atingir plenamente o potencial de uma economia do conhecimento. Conforme a economia passa da industrial para economia do conhecimento, ela experimenta uma série de mudanças tais como:

- incremento de uma vasta gama de atividades de manufatura e de serviços,
- crescimento generalizado na indústria de serviços, particularmente na saúde, educação, produção de software e entretenimento,
- redução de tamanho das grandes empresas tanto de manufatura quanto de serviços, devido ao maior estímulo ao espírito empreendedor,
- mudança na força de trabalho, com um crescimento acentuado da participação das mulheres (que são ao mesmo tempo o segmento de crescimento mais rápido da força de trabalho e também o que progride mais aceleradamente em termos de status econômico),
- transformações demográficas substanciais causadas pela queda na taxa de nascimento e uma população mais velha,
- substituição do centro geográfico da economia, antes centrada em matérias-primas e bens de capital para se concentrar em informações e conhecimentos, particularmente pesquisa e educação.

CRAWFORD [1994], explica ainda que um dos aspectos mais dramáticos da transformação da economia do conhecimento é a velocidade com que as mudanças ocorrem. Embora a transformação da economia agrícola para industrial nos países avançados e da

Europa Ocidental, América do Norte e Japão tenha levado várias gerações, a mudança da economia industrial para a economia do conhecimento ocorre em apenas uma geração.

2.15 Cultura como Instrumento de Estratégia Competitiva

Segundo MINTZBERG [2000], a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal. Portanto os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Desta forma, a estratégia é melhor descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente. A cultura, e em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente, na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. THOMPSON [2000], complementa esta visão dizendo que a mudança da cultura no sentido de tentar alinhá-la com o posicionamento estratégico da organização é uma das tarefas mais difíceis da gerência, e deve ser acompanhada de ações simbólicas, entendidas como aquelas que representam o modelo de comportamento a ser seguido e ações substanciais, que devem dar suporte à manifestação dos comportamentos esperados.

Explica ainda MINTZBERG [2000], que, da mesma forma que a cultura pode causar resistência às mudanças estratégicas, também influencia a própria formação das estratégias. Segue abaixo as principais ligações entre conceito de cultura e estratégia:

2.16 Estilo de Tomada de Decisões

A cultura influencia tanto o estilo de pensar quanto o uso da análise de uma organização, portanto influencia o processo de formação de estratégia. Ela age como lente perceptiva, a qual, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas. Em consequência disso, organizações com culturas diferentes, operando no mesmo ambiente,

interpretam-no de maneiras muito diversas. Desta forma, a organização desenvolve uma lógica dominante que atua como filtro de informações, levando a um foco sobre determinados dados para criação de estratégias em detrimento de outros.

2.17 Resistência a Mudanças Estratégicas

Um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando assim mudanças na estratégia. Antes que o aprendizado estratégico possa ocorrer, a lógica antiga (dominante) precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização. São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais. Conforme SCHEIN [2000], durante o processo de mudança organizacional, existe três tipos de cultura em ação, a cultura operacional, responsável pela manutenção da organização através das relações humanas, a cultura de inovação, responsável pelo suporte tecnológico da empresa e cultura executiva, responsável pela suporte financeiro da organização. Quando as organizações tentam se redesenhar ou se reinventar, as culturas colidem e o fracasso acontece. Ainda segundo o autor, as empresas devem reconhecer a sua própria cultura e compreender a necessidade de administrar a diversidade cultural.

MINTZBERG [2000], avalia que a cultura não só pode agir como um prisma que cega os executivos às mudanças das condições externas, mas também que, até mesmo quando os executivos podem superar essa miopia, elas reagem às mudanças em termos de sua cultura – eles tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado, o que significa, manter as estratégias estabelecidas, como perspectivas, embutidas na cultura.

2.18 Superar a Resistência às Mudanças Estratégicas

Ensina MINTZBERG [2000], que é preciso dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional. Ele sugere que os altos executivos devem aceitar, como parte principal da cultura da empresa, a importância da flexibilidade e da inovação. Ele propõem uma série de formas para fazer isso, tais como:

- Nomeação de um Alto Executivo Sem Cargo, cujo papel é levantar questões, contestar crenças e sugerir novas idéias;

- Uso de Diretores Externos, para elaborar perguntas importantes da adequação de suas crenças em tempos de mudanças;
- Manter um Programa Interno de Educação para Gerentes de Nível Intermediário com *experts* de fora;
- Encorajar a rotação sistemática de gerentes entre funções e negócios.

Para MINTZBERG [2000] as crenças principais deveriam ser postas por escrito, pois, se os gerentes estão cientes das crenças que compartilham, eles tem menor probabilidade de ser cegados por elas e estão preparados para compreender mais rápido quando mudanças tornam obsoletos determinados aspectos da cultura. Desta forma os gerentes deveriam empreender revisões culturais para desenvolver consenso a respeito de crenças comuns em sua organização. Entretanto o próprio autor coloca em dúvida se as crenças profundas poderiam ser capturadas desta maneira.

Jick [1998], explica que existem três fórmulas de aplicação específica, que apresentam boas oportunidades de imprimir velocidade à mudança da cultura empresarial: primeiro, acelerar a compreensão das pessoas e seu comprometimento com a mudança, segundo, acelerar a experimentação da mudança e sua implementação e terceiro, manter a velocidade do processo de mudança, por meio do sentido de urgência. Já para Matthews [1998], este processo de mudança deve levar em consideração os seguintes aspectos: legitimidade, pois as decisões dentro da organização devem ser legítimas, capacidade, devendo a organização ser capaz de atingir seus objetivos e eficácia, pelo meio da qual, os objetivos devem ser atingidos.

Ainda MINTZBERG [2000], para o autor, as mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura, o que, segundo ele, ocorre em quatro fases:

1 Deriva Estratégica

Na maior parte dos casos, as mudanças radicais são precedidas por um alargamento do vazio entre os sistemas de crenças organizacionais e as características do ambiente.

2 Descongelamento dos sistemas de crenças correntes

Em geral a deriva estratégica acaba conduzindo ao declínio financeiro e à percepção de uma crise organizacional. Nesta situação, crenças organizacionais anteriormente inquestionadas são expostas e contestadas. O resultado é tensão e

desunião crescentes na organização, inclusive um rompimento nos sistema de crenças homogêneos.

3 Experimentação e reformulação

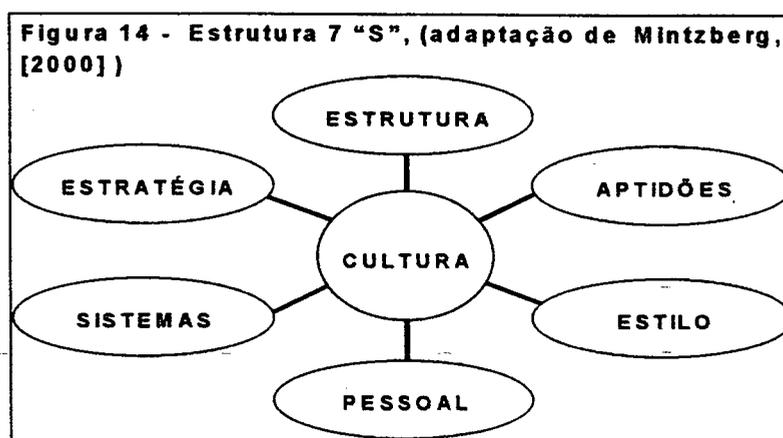
Depois de desaprendidos os antigos sistemas de crenças organizacionais, a organização passa muitas vezes por um período de confusão. Este período pode levar ao desenvolvimento de uma nova visão estratégica, normalmente misturando idéias novas e antigas, e culminando em decisões estratégicas experimentais em concordância com a nova visão. Demonstrações de resultados positivos podem, então, conduzir a um maior comprometimento com a nova maneira de fazer as coisas.

4 Estabilização

O *feedback* positivo pode aumentar gradualmente o comprometimento dos membros da organização como novos sistemas de crenças que pareçam funcionar.

2.19 Valores Dominantes

Segundo MINTZBERG [2000], empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, provêm vantagem competitiva, o que vem a ser confirmado por MICKLETHWAIT [1998], que argumenta que as empresas mais bem sucedidas são aquelas com culturas empresariais mais fortes. Na mesma linha Nadler [2000], explica que nos últimos anos tem sido crescente a valorização da cultura de objetivos compartilhados, os quais substituem as estruturas formais como elemento de ligação das empresas. Conforme pode ser visto na figura 14, MINTZBERG [2000], coloca a cultura (denominada como meta superior) como centro dos diversos aspectos da organização, os quais devem se encaixar harmoniosamente para que a empresa tenha sucesso.



Fonte: MINTZBERG, 2000, p. 199.

2.20 Choque de Culturas

Para MINTZBERG [2000], as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos tem sido examinadas do ponto de vista do confronto de diferentes culturas. Este “choque de culturas” tem sido usado, por exemplo, para explicar por que a onda de fusões dos anos 80 deixou de satisfazer as expectativas. Embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista “racional” do produto ou do mercado, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união. A cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas.

2.21 Cultura Material como Base de Vantagem Competitiva

Cultura é o significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo. Isto é feito por atividades puramente sociais, como conversar, comemorar e ofender, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns, inclusive a interação que tem lugar entre elas e os recursos que empregam. Recursos tangíveis como máquinas e prédios, bem como outros menos tangíveis, como conhecimento científico e sistemas orçamentários, interagem com os membros de um organização para produzir aquilo que os antropólogos chama de cultura material. Esta emerge quando objetos feitos por seres humanos refletem, consciente e diretamente ou não, as crenças dos indivíduos que os encomendaram, fabricaram, compraram ou usaram e, por extensão, as crenças da sociedade à qual pertenciam esses indivíduos. Sendo assim a relação é recíproca, ou seja, crenças e valores criam objetos e estes criam e moldam crenças e valores. Assim a empresa é um pacote de recursos tangíveis e intangíveis. O que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns. São elas que mantêm, renovam e moldam esses recursos. E também juntam o econômico ao social – cultura material com cultura social. A pergunta que surge é, como pode uma empresa saber quais recursos são estratégicos, ou seja, quais oferecem os maiores benefícios sustentados em face da concorrência? MINTZBERG [2000] estipula quatro critérios, segundo o autor baseados em PORTER [1990]:

1. Valor

Um recurso precisa ser valioso para ser estratégico – ele precisa ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização.

2. Raridade

Um recurso é estratégico na extensão até a qual é raro e tem alta demanda.

3. Inimitabilidade

O recurso deve não só ser valioso e raro, mas também difícil de imitar. A inimitabilidade pode provir de fatos históricos, ambigüidade causal ou simplesmente de complexidade.

4. Substitutibilidade

Um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele.

2.22 Cultura como Recurso Chave

Conforme explica MINTZBERG [2000], sendo que a primeira linha de defesa para uma vantagem competitiva baseada em recursos é impedir a imitação, o autor defende a cultura como a mais eficaz e durável barreira à imitação, citando duas razões. Primeira, a cultura encoraja a produção de resultados únicos. Segunda, ela está cheia de ambigüidade causal, o que a torna difícil de entendê-la, quanto mais reproduzi-la (até mesmo para as pessoas de dentro da empresa). Assim por exemplo um funcionário que é desligado da empresa, não pode necessariamente, reproduzir um recurso para um concorrente.

Explica GRACIOSO [1996], que as premissas dos concorrentes da empresa constituem-se de aspectos em sua maioria subjetivos, sendo que por premissas o autor entende as coisas que os concorrentes parecem acreditar sobre si mesmos e sobre o ambiente que os cercam. Essas crenças derivam por sua vez da cultura interna da empresa concorrente e até das características pessoais de seus dirigentes.

MINTZBERG [2000], continua explicando que paradoxalmente, a incapacidade de uma organização para entender e reproduzir sua própria cultura, pode ser a maior garantia da

sua vantagem estratégica – muito melhor que qualquer sistema de segurança ou dispositivo jurídico jamais imaginado.

Em última análise, a fonte da inimitabilidade vem da totalidade da organização como “comunidade social”. Isto não se refere aos padrões de comunicação entre funcionários contratados para realizar tarefas específicas, como a criação de novas marcas, mas aos sistemas de afiliação entre pessoas que desenvolveram uma identidade comum. Elas se transformaram em uma ordem moral de pessoal, ligadas por aquilo que sabem e por aquilo que dão valor. Esta cultura rica é que faz com que as pessoas inventem as marcas que servem bem as organizações.

Como visto até aqui, a cultura é um dos fatores primordiais a ser considerado no processo de integração empresarial, uma vez que apenas a lógica da aceitação dos produtos ou da consistência do mercado não são suficientes para garantir o sucesso do empreendimento. Da mesma forma que a cultura pode ser o ponto de apoio da integração empresarial, ela também pode ser o princípio gerador da desintegração organizacional.

Para que isto seja evitado torna-se necessário a utilização de instrumentos teóricos-práticos de análise da cultura organizacional a fim de se estabelecer um perfil da cultura institucionalizada e da cultura existente. Quanto maiores forem os resíduos da cultura institucionalizada encontrados nos indivíduos ou grupos, conclui-se que maior é a influência dos elementos integradores da cultura, entretanto quanto menores forem os resíduos da cultura institucionalizada encontradas nos indivíduos ou grupos, conclui-se que maior é a influência dos elementos desintegradores da cultura.

Assim sendo, no capítulo 3, buscar-se-á avaliar dois modelos teóricos-práticos de análise da cultura organizacional, buscando-se identificar as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos, com o propósito de se construir um terceiro modelo, fruto da união dos aspectos positivos dos modelos analisados, o qual deverá ser capaz de identificar quais são os elementos integradores e desintegradores da cultura, a fim de se oferecer às organizações um instrumento de apoio à gestão da cultura organizacional.

CAPÍTULO 3

MODELOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Introdução

Neste capítulo serão tratados os principais modelos para avaliação da cultura organizacional. Basicamente serão tratados dois modelos principais, o modelo de TROMPENAARS, que identifica quatro tipos de cultura: Cultura Familiar, Cultura Torre Eiffel, Cultura Missil Guiado e Cultura Incubadora, e o modelo de NELSON, que trata a empresa sob duas perspectivas, o Perfil do Valores Individuais – PVI, e o Perfil dos Valores Agregados – PVA, os quais são analisados sob quatro dimensões: Trabalho, Relações, Controle e Pensamento.

Cabe ressaltar que a definição por apenas estes dois modelos, levou em conta os objetivos definidos para a pesquisa, quais seja, a utilização de modelos teóricos-práticos.

3.2 Principais Modelos de Avaliação da Cultura

3.2.1 Modelo de TROMPENAARS

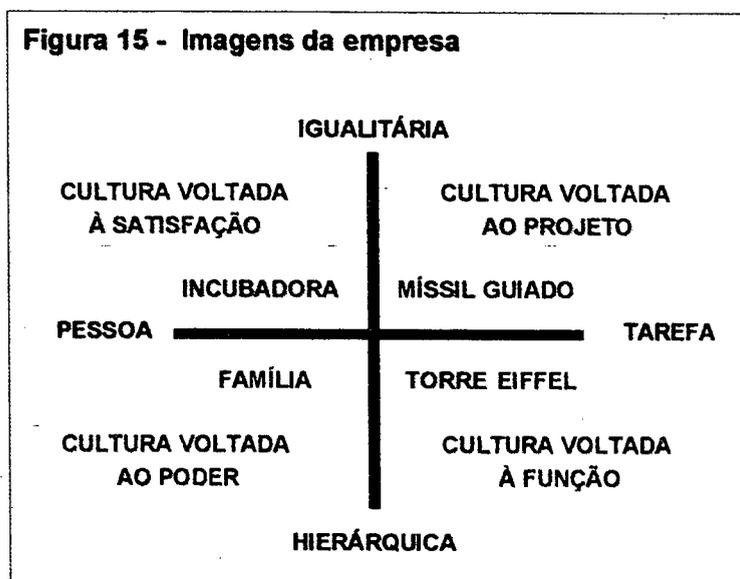
Conforme nos ensina Trompnaars [1994], a cultura organizacional compreende não apenas tecnologias e mercados, mas também preferências culturais dos líderes da organização bem como dos seus empregados. Além de se distinguir as culturas em dimensões isoladas como universalismo, particularismo, individualismo e coletivismo é necessário pensar em outras duas dimensões, igualdade-hierarquia e pessoa-tarefa, as quais geram quatro quadrantes os quais são utilizados para distinguir diferentes culturas.

Essas dimensões permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam consideravelmente na forma como as empresa pensam, aprendem, se modificam, se motivam, recompensam e solucionam conflitos.

Os quatro tipos de culturas são:

- Família
- Torre Eiffel
- Míssel Guiado
- Incubadora

Em função das relações internas, estabelecidas por cada organização, sua cultura passa a ser caracterizada pelas dimensões mais marcantes, conforme figura 15.



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 145

3.2.1.4 Cultura Familiar

Trompnaars [1994], utiliza a metáfora da família para a cultura pois é pessoal com relações próximas e diretas, mas ao mesmo tempo é hierárquica no sentido de que a experiência e autoridade do “pai” de uma família são muito maiores do que a dos filhos. O resultado é uma cultura voltado ao poder, na qual o líder é considerado um pai carinhoso que sabe mais do que seus subordinados o que deve ser feito e o que é bom para eles. Esse tipo de relação é muito íntima e o trabalho na empresa imita em muitos aspectos a atmosfera da casa.

Grande parte da razão para trabalhar, obter êxito e solucionar conflitos nessa cultura é o prazer proveniente das relações. Agradar seu superior é por si só uma recompensa. O líder da cultura de estilo familiar cria o padrão e serve de modelo para a postura apropriada dentro da empresa e espera que os subordinados assimilem a cultura. Na cultura familiar o poder é exercitado através dos seu membros e não sobre eles. A principal sanção é moral e social e não de ordem administrativa e o pior castigo é o isolamento. O contexto fica mais complexo conforme aumenta a intensidade das história familiares, tradições e costumes, tornando muito difícil para os estrangeiros se sentirem pertencentes à cultura ou compreenderem seus comportamentos e significados. O poder é político e exercido por autoridade e não por tarefas ou competências.

As culturas familiares tem dificuldade com a organização de projetos em grupos ou estruturas de autoridade do tipo matriz, pois a autoridade nessas culturas é dividida, sendo que na cultura familiar não é possível dividir a lealdade. Enquanto uma cultura voltada à função ou projeto pode considerar o nepotismo como uma forma de corrupção e conflito de interesses, uma cultura familiar pode considerá-lo um reforço às normas atuais. Uma pessoa ligada à sua família em casa e no trabalho tem uma razão a mais para não desafiar você. As famílias tendem a ser fortes aonde o universalismo é fraco. A pessoa que está fazendo alguma coisa é mais importante do que aquilo que está sendo feito.

Trompnaars [1994], ainda explica que a cultura familiar deseja que o líder saiba de tudo, o que gera de forma positiva, uma grande movimentação de informações de baixo para cima, o que propicia o aprendizado da organização. Desta forma, Trompnaars [1994], alerta que deve-se evitar a classificação da metáfora da família como retrógrada e ineficaz, pois ela é capaz de movimentar um grande número de informações complexas em pouco tempo e de forma eficaz.

3.2.1.4 Cultura Torre Eiffel

Trompnaars [1994], utiliza a Torre Eiffel em Paris para simbolizar o tipo de cultura que é íngreme, simétrica, estreita no topo e larga na base, estável, rígida e robusta, como a burocracia formal que ela representa, além do que sua estrutura é mais importante do que sua função. A hierarquia da cultura Torre Eiffel é muito diferente da utilizada na cultura familiar. Os níveis mais altos possuem a função de manter os níveis inferiores unidos. Deve-se obedecer o chefe porque a função dele é instruí-lo e transmitir o objetivo da empresa. Ele possui autoridade legal para dizer o que fazer e o contrato de serviço obriga a trabalhar de acordo com as instruções. Se todos os subordinados não fizerem isso, o sistema provavelmente não vai funcionar. O chefe neste tipo de cultura nada mais é do que uma função facilmente substituível. A autoridade está na ocupação da função. As relações são específicas e o status é atribuído pela função.

As carreiras nas empresa do tipo Torre Eiffel são determinadas principalmente pelas qualificações. Quase tudo que a cultura familiar aceita a Torre Eiffel rejeita. As relações pessoais são propensas a atrapalhar os julgamentos, criar favoritismos, criar exceções às regras e obscurecer as fronteiras entre funções e responsabilidades. Não é possível avaliar um

subordinado em função de sua amizade ou lealdade. O objetivo da empresa independe da necessidade pessoal de poder e afeição.

Explica ainda Trompnaars [1994], que devido à rigidez de sua estrutura, a cultura Torre Eiffel tem dificuldade de apontar diferentes direções. Se tiver que alcançar metas incompatíveis com sua estrutura, como por exemplo inventar novos produtos, talvez a empresa não consiga atingir o objetivo. Por outro lado é bem eficaz para atividades que requeiram procedimentos extremamente padrões para os quais não devem haver exceções, como por exemplo atividades que envolvam segurança de pessoas.

Aprender na cultura Torre Eiffel significa acumular as técnicas necessárias para adequar-se a uma função e evoluir significa acumular técnicas adicionais que sejam qualificativas para cargos mais altos. As mudanças são efetuadas por meio de regras de mudanças, ou seja, conforme mudam-se os objetivos da empresa, mudam-se as exigências feitas ao empregados. Assim essas culturas não se adaptam facilmente a ambientes turbulentos, pois serão necessárias mudanças constantes nas regras o que confundiria muito os empregados quanto a regras e desvios. A mudança na cultura Torre Eiffel é extremamente complexa e leva muito tempo. Reestruturação e modificação tendem a ser palavras não aceitas nessas culturas, pois são necessários rescrever manuais, modificar procedimentos, alterar descrições de cargos, reconsiderar promoções e reavaliar qualificações.

3.2.1.4 Cultura Míssil Guiado

Explica Trompnaars [1994], a cultura míssil guiado difere da cultura familiar e da Torre Eiffel por ser igualitária, mas também difere da família e assemelha-se à Torre Eiffel por ser impessoal e voltada à tarefa. A diferença entre a cultura Torre Eiffel e míssil guiado é que enquanto a rigidez para a primeira está nos meios para a Segunda a rigidez está nos fins, ou seja nos objetivos a serem alcançados.

A cultura míssil guiado é voltada às tarefas executadas por equipes ou grupos de projetos. Difere da cultura funcional pois os trabalhos executados pelo membros do grupo não são fixados com antecedência. Eles tem de fazer o que é preciso para concluir uma tarefa e, às vezes, não se sabe muito bem o que é preciso, ou seja, precisa-se descobrir o que e como fazer. A cultura míssil guiado conta com profissionais e são interdisciplinares. São caras porque os profissionais são caros. Os grupos tendem a ser temporários, as relações tem a mesma duração do projeto, os quais assim que terminam dão início a novos projetos com

novos grupos. Essa cultura não é afetivamente ligada mas imita as culturas neutras. O critério de valor humano é a contribuição para o resultado final desejado por todos.

A cultura míssil guiado utiliza o conceito de *feed-back*, e portanto é circular ao invés de linear. O aprendizado inclui Ter contato com as pessoas, fazer parte de uma equipe na posição necessária, ser prático em vez de teórico e concentrar-se nos problemas em vez de na disciplina. A avaliação normalmente é feita por colegas e subordinados e não por superiores hierárquicos.

A mudança ocorre rapidamente na cultura do tipo míssil guiado. A meta constantemente se altera, novas metas surgem e novos grupos são formados. A rotatividade tende a ser alta e a lealdade à profissão e ao projeto é maior do que a lealdade à empresa.

Nessa cultura a motivação é o atingimento do objetivo, pelo qual todo o grupo luta. Tende a ser individualista, pois permite que uma ampla variedade de pessoas com especializações diferentes trabalhem juntas temporariamente além de não precisarem se conhecer intimamente, podendo até mesmo evitar isto.

3.2.1.4 Cultura Incubadora

Conforme Trompnaars [1994], a cultura incubadora baseia-se na idéia de que as empresas são secundárias à satisfação dos indivíduos. O objetivo é libertar os indivíduos da rotina, liberando-os para atividades mais criativas. A incubadora é ao mesmo tempo pessoal e igualitária, possuindo uma infra-estrutura mínima à conveniência pessoal como luz, água, telefone, etc.

Geralmente, essas empresas são empreendedoras ou fundadas por uma equipe criativa que saiu de uma empresa maior. Como são individualistas estas pessoas não são limitadas pela lealdade à empresa e podem deliberadamente ousar, sem medo das conseqüências.

As incubadoras culturais não são apenas empresas pequenas e inovadoras, mas também podem ser médicos que praticam medicina em grupo, advogados, consultores, pesquisadores ou qualquer grupo de profissionais que trabalhem a maior parte do tempo sozinhos, mas gostem de compartilhar recursos e comparar experiências.

Trompnaars [1994], explica que segundo alguns escritores vêem a incubadora como a tendência empresarial do futuro. Assim como tem uma estrutura mínima as culturas incubadoras também têm uma hierarquia mínima.

A autoridade da fazer com que os indivíduos executem alguma atividade vem de um relacionamento estritamente pessoal e uma grande compromisso emocional e tem a ver com a inspiração e a visão destas culturas. Entretanto o compromisso emocional é muito menos em relação às pessoas do que em relação a proposta que se persegue.

Como a associação à essas culturas é voluntária, muitas vezes fundamentada principalmente pela esperança e pelo idealismo, pode se transformar na experiência mais significativa e intensa da vida de uma pessoa.

Entretanto é muito difícil repetir ou sustentar essa experiência, pois assim que o projeto é bem-sucedido, dá-se a contratação de estranhos e as relações especiais entre os fundadores se perdem. Normalmente as culturas incubadoras são limitadas em tamanho pelo desejo de controle de seus líderes.

Quando os membros da cultura incubadora estão em harmonia, a mudança pode ser rápida e espontânea, entretanto como não existe uma definição de objetivos por parte dos clientes, o problema em si está sempre aberto à redefinição e a solução procurada normalmente é genérica, visando um universo de aplicação.

Normalmente a motivação nas culturas incubadoras é sincera e intensa, havendo um competição quanto a contribuir com o surgimento de algo novo.

Não há uma grande preocupação com a segurança pessoal e poucos querem ficar de fora do processo criativo. Ao contrário da cultura familiar, a liderança na cultura incubadora é conquistada, e não atribuída.

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS				
	FAMÍLIA	TORRE EIFFEL	MÍSSIL GUIADO	INCUBADORA
RELAÇÃO ENTRE EMPREGADOS	RELAÇÕES DIFUSAS COM O TODO AO QUAL ESTÁ RELACIONADO	PAPEL ESPECÍFICO NO SISTEMA DE INTERAÇÕES NECESSÁRIAS	TAREFAS ESPECÍFICAS NO SISTEMA, VISANDO OBJETIVOS COMPARTILHADOS	RELAÇÕES DIFUSAS E ESPONTÂNEAS CRESCENDO A PARTIR DO PROCESSO CRIATIVO COMPARTILHA DO

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS				
	FAMÍLIA	TORRE EIFFEL	MÍSSIL GUIADO	INCUBADORA
ATITUDE EM RELAÇÃO À AUTORIDADE	STATUS ATRIBUÍDO AO PAI QUE E PRÓXIMO E PODEROSO	STATUS ATRIBUÍDO AOS PAPÉIS SUPERIORES QUE SÃO DISTANTES EMBORA PODEROSOS	STATUS ALCANÇADO POR MEIO DOS MEMBROS DO GRUPO DO PROJETO, QUE CONTRIBUEM PARA AS METAS ALMEJADAS	STATUS ALCANÇADO PELOS INDIVÍDUOS QUE SÃO EXEMPLOS DE CRIATIVIDADE E CRESCIMENTO
FORMAS DE PENSAMENTO E APRENDIZADO	INTUITIVA, HOLÍSTICA, LATERAL E CORRETORA DE ERROS.	LÓGICA, ANALÍTICA, VERTICAL E RACIONALMENTE EFICIENTE	CENTRADA EM PROBLEMAS, PROFISSIONAL, PRÁTICA E INTERDISCIPLINAR	VOLTADA AO PROCESSO, CRIATIVA E INSPIRADORA
ATITUDES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS	MEMBROS DA FAMÍLIA	RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTAS	CO-CRIADORES
FORMAS DE MUDANÇA	O PAI MUDA TUDO	MODIFICA REGRAS E PROCEDIMENTOS	TROCA DE OBJETIVOS À MEDIDA QUE A META SE DESLOCA	IMPROVISA E INOVA
FORMAS DE MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA	SATISFAÇÃO EM SER AMADO E RESPEITADO	PROMOÇÃO A UMA POSIÇÃO MELHOR E A UM PAPEL AMPLO	REMUNERAÇÃO OU CRÉDITO PELO DESEMPENHO E PROBLEMAS RESOLVIDOS	PARTICIPA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVAS REALIDADES
FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO	POR ASPECTOS SUBJETIVOS	POR DESCRIÇÃO DO TRABALHO	POR OBJETIVOS	PELO ENTUSIASMO

3.2.2 Modelo de NELSON

Explica NELSON [1996], que se quisermos definir cultura organizacional, como valores possuídos pelos membros da organização, devemos primeiramente ter uma idéia dos valores individuais dos membros. Então, esses valores individuais podem ser analisados em grupo para se ter uma idéia da cultura.

Para esta análise NELSON [1996] utiliza os chamados valores universais para medir cultura que segundo ele são:

- Necessidade de sucesso, entendido como Trabalho
- Necessidade de ser aceito no grupo, entendido como Relações
- Necessidade de poder, entendido como Controle
- Cognição, entendido como Pensamento

Para cada valor universal, o autor dividiu em quatro subtemas, segundo ele, quase sempre contraditórios, entretanto complementares, como pode ser visto na figura 16. Acredita-se que a necessidade de ter de escolher entre alternativas mutuamente excludentes é bastante reveladora da cultura individual e sua congruência ou não com a cultura existente, se é que ela exista.

Figura 16 - Dimensões da cultura

<p style="text-align: center;">TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> •ESFORÇO •TEMPO •CONCLUIR TAREFAS •QUALIDADE 	<p style="text-align: center;">RELAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> •AFETO •EMPATIA •SOCIABILIDADE •LEALDADE
<p style="text-align: center;">CONTROLE</p> <ul style="list-style-type: none"> •DOMÍNIO •STATUS •POLÍTICO •LIDERANÇA 	<p style="text-align: center;">PENSAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> •ABSTRATO •PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO •COMUNICAÇÃO •FLEXIBILIDADE

Fonte: NELSON, 1996, p.81

Nas subdimensões do trabalho, conforme explica NELSON [1996], deve-se considerar que a ênfase na rapidez rouba qualidade, bem como a pressão de se terminar o serviço. Por outro lado, o esforço é valorizado quando o tempo é um empecilho sério.

Nas relações, esclarece o autor que todas as subdimensões consistem em relacionamentos informais com outras pessoas, cada uma com uma ênfase diferente. Afeto é o que aproxima as pessoas, mas tem a ver principalmente com receber atenção.

Empatia aproxima mas significa dar atenção, saber colocar-se no lugar da outra pessoa. Sociabilidade enfoca a aproximação de grupos, mais do que indivíduos e Lealdade enfatiza a aproximação longa ou durável entre pessoas ou grupos.

Estas subdimensões não são inerentemente contraditórias, também não são mutuamente correlacionadas. Pessoas fortemente afetivas não possuem necessariamente Empatia, Lealdade ou Sociabilidade. Sociabilidade não presume Empatia ou Lealdade, bem como Lealdade não presume Empatia, embora também não a exclua.

Com relação ao controle, explica NELSON [1996], as quatro subdimensões representam diferentes influências estratégicas. O domínio envolve a imposição de uma vontade superior sobre os subordinados. Já o status favorece o ego individual por meio de símbolos ou desigualdades entre as pessoas, manifesto na importância que se dá a títulos e posições, e com a forma de vestir ou apresentar-se.

A política ou manipulação envolve a imposição de uma vontade por mecanismos externos e indiretos, enquanto a liderança assegura o controle através do carisma. Segundo o autor, embora as quatro abordagens estejam presentes em todas as sociedades e culturas, a liderança parece ser a única tolerada e até reverenciada.

Finalmente no pensamento a abstração lida com generalidades enquanto que planejamento e organização tende a focalizar-se em detalhes.

A comunicação, segundo NELSON [1996], é um aspecto inteiramente distinto, não lidando com produção de idéias mas sim com a sua transmissão, e a flexibilidade é outro aspecto não relacionado, mas que tem a ver com iniciativa individual, adaptabilidade organizacional além da capacidade de se assumir riscos e a capacidade empreendedora.

3.2.2.1 O uso do instrumento PVI para medir culturas

Após selecionar as dimensões da cultura, no modelo de NELSON, preparam-se dois questionários chamados PVI/PVA.

O propósito do PVI (Perfil de Valores Individuais), é o de entender os valores individuais. O PVA (Perfil de Valores Agregados) tem como propósito analisar os valores do grupo como um todo. Tanto o PVI (vide anexo 1) como o PVA (vide anexo 2) descobrem valores através de se solicitar aos respondentes que escolham entre categorias mutuamente exclusivas e comuns a todos os sistemas humanos.

Segundo NELSON [1996], o ideal seria comparar as dimensões duas a duas, entretanto para se reduzir tempo, comparam-se as dimensões quatro a quatro. Esta última, permite confrontar dezesseis dimensões em somente vinte questões.

Observando a primeira questão do PVI como exemplo abaixo, ao atribui pontos de um a quatro para cada uma das opções, o respondente prioriza entre Afeto, Esforço, Domínio e Análise (Pensamento Abstrato).

Ao finalizar todas as vinte questões, a priorização é completa. Cada subdimensão aparece cinco vezes e como pode ser pontuada de 1 a 4 pontos por questão, resulta que esses valores serão no mínimo 5 (se o respondente pontuar sempre 1) e no máximo 20 (se o respondente pontuar sempre 4).

As respostas no total somam 200 pontos, nem mais nem menos. Quanto maior o valor de uma dimensão mais importância se dá àquela dimensão.

Questão número 1 do PVI

Item	Subdimensão
As pessoas se preocupam comigo	Afeto
Trabalho arduamente	Esforço
Não cedo as pressões	Domínio
Gosto de analisar as coisas	Análise (Abstração)

Questão número 2 do PVI

Importo-me com o bem-estar das pessoas	Empatia
Gosto de trabalhar	Esforço
Procuro projetar uma boa imagem	Status
Gosto de planejar	Planejamento

Deve-se reparar que no quadro acima as respostas são mutuamente excludentes, aonde o respondente deve considerar, em uma situação de decisão, qual dos valores lhe são mais importantes no momento.

Como não pode haver empate, a resposta com o maior peso também representará nesta situação a valor mais importante para o respondente, em contrapartida o peso mais baixo

representará o valor de menor importância, tornando claro desta maneira, de que forma o pesquisado se orienta em um momento de decisão.

O perfil final pode ser mostrado num gráfico circular, conforme pode ser visto na figura 17, que permite uma comparação visual para a intensidade de quanto cada dimensão está distante de outra.

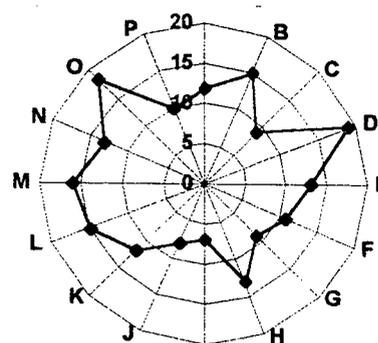
Figura 17 – Perfil Cultural Individual

TRABALHO		
A.	Esforço	12
B.	Tempo	15
C.	Terminar a tarefa	09
D.	Qualidade	19

RELAÇÕES		
E.	Afeto	13
F.	Empatia	11
G.	Sociabilidade	09
H.	Lealdade	13

CONTROLE		
I.	Domínio	07
J.	Status	08
K.	Político	12
L.	Liderança	15

PENSAMENTO		
M.	Abstrato	16
N.	Plan. e Organiz.	13
O.	Comunicação	18
P.	Flexibilidade	10



Fonte: NELSON, 1996, p.83

3.2.2.2 O uso do instrumento PVA para medir culturas

Segundo NELSON [1996], provavelmente a maneira mais confiável para se mensurar a força e o conteúdo de uma cultura organizacional é utilizar valores individuais, entretanto freqüentemente as organizações possuem subculturas, sendo que o PVI é insuficiente para analisar as mesmas. Desta desenvolveu-se o PVA (Perfil dos Valores Agregados), que usa o mesmo formato do PVI e é tabulado da mesma maneira, mas ao invés de abordar cultura através dos valores individuais, ele o faz através da percepção desses indivíduos pelos valores organizacionais globais. O instrumento também contém um espaço para se colocar as percepções dos valores organizacionais ideais.

Devido às características marcantes da cultura organizacional normalmente serem pouco notadas, explica o autor que perguntar a cada um diretamente pode dar uma visão

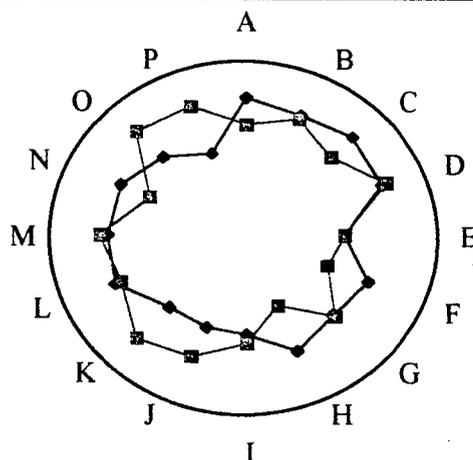
distorcida, especialmente em culturas fortes. Por exemplo se todos na organização aceitam normalmente o Domínio como principal forma de se controlar as pessoas, eles podem não perceber que sua organização é fortemente dominante. Esta dificuldade pode ser superada em certo grau se examinarmos as percepções dos subgrupos da organização. Se os empregados com menos tempo de casa ou aqueles que estão periféricos à organização diferem de outros em sua percepção (vide figura 18), estas diferenças serão pontos chave para se enxergar como os valores organizacionais daquela empresa diferem do mundo exterior, sendo que os valores da organização também são fundamentais internamente.

Figura 18 – Perfil do Valores Agregados

TRABALHO			RELAÇÕES				
Grupo		1	2	Grupo		1	2
A.	Esforço	14,6	11,7	E.	Afeto	9,7	9,7
B.	Tempo	13,9	13,2	F.	Empatia	12,8	8,4
C.	Terminar a tarefa	14,6	11,8	G.	Sociabilidade	11,9	12,4
D.	Qualidade	14,2	14,8	H.	Lealdade	13,2	8

CONTROLE			PENSAMENTO				
Grupo		1	2	Grupo		1	2
I.	Domínio	10,6	11,5	M.	Abstrato	13,9	14,6
J.	Status	10,5	14	N.	Plan. e Organiz.	13,6	10,4
K.	Político	10,8	15,5	O.	Comunicação	11,7	15,4
L.	Liderança	14,1	13,4	P.	Flexibilidade	9,5	14,8

—●— Grupo 1 (11 Pessoas)
 —■— Grupo 2 (14 Pessoas)



Fonte: NELSON, 1996, p.100.

Na figura 18, nota-se que Trabalho e Controle são áreas gerais de desentendimento, enquanto Relações e Pensamento variam somente em subdimensões. O grupo 1 vê Esforço e

Terminar Tarefas como a mais alta prioridade da organização sendo que o grupo 2 as vêem com as de menor prioridade. O grupo 1 vê Status e Política como as qualidades menos valorizadas, exatamente ao contrário do grupo 2. De acordo com o grupo 1 a empresa valoriza Lealdade e de acordo com o grupo 2 não valoriza, e Comunicação e Flexibilidade não são importantes para o grupo 1 sendo importantes para o grupo 2.

O grupo 2 vê a organização valorizando Política e Status, mas não interessada em Trabalho, uma visão pouco desejável. O grupo 1 percebe o contrário. Desta forma os dados coletados revelam pelo menos quatro itens interessantes:

- O que a organização valoriza idealmente
- Onde os ideais se encontram com a vida real
- Onde há consenso entre as partes
- O tamanho dos grupos contrastantes

Olhando para o perfil do grupo 1 percebe-se que o mesmo enxerga a organização de maneira favorável, definindo como ideais trabalho árduo, tarefas concluídas, qualidade e lealdade, já o grupo 2 acredita que falar bem (comunicação) e ter jogo de cintura (flexibilidade) e alguma politicagem os levará mais longe que trabalho e lealdade.

Nota-se ainda que para ambos os grupos, qualidade é importante, calor humano é secundário e os líderes são valorizados.

3.3 Vantagens e Desvantagens de Cada Modelo

Cada modelo de análise cultural aqui abordado apresenta as limitações inerentes ao recorte teórico estabelecido por cada autor. Desta maneira os referidos modelos, cada um ao seu modo, apresentam vantagens e desvantagens que serão analisados a seguir.

O Modelo de TROMPENAARS é uma ferramenta da análise cultural construída principalmente sob a influência de Edgar SCHEIN, uma das maiores autoridades mundiais em análise cultural.

Desta maneira, este modelo traz como principal vantagem a análise da cultura a partir dos pressupostos básicos acerca da maneira como a organização trabalha seus valores, considerando-os sob sete aspectos a saber, regras, relacionamento, sentimentos, envolvimento, status, tempo, natureza.

Após a análise dos aspectos mencionados, o modelo possibilita classificar a empresa em quatro tipos diferentes de cultura a saber: Cultura Familiar, Cultura Torre Eiffel, Cultura Míssil Guiado e Cultura Incubadora.

Cada cultura é classificada em função das características mais evidentes, as quais devem ser apuradas a partir de uma pesquisa realizada através de questionários de múltipla escolha, que tem como função explicitar a inclinação da organização em relação aos aspectos pesquisados.

A partir deste ponto, começam a surgir os pontos negativos deste modelo. O autor oferece exemplos muito superficiais sobre como aquilatar os aspectos culturais analisados. Ainda, os exemplos oferecidos são na sua maioria constituídos de perguntas de duas respostas, aonde as alternativas são mutuamente excludentes, a fim de posicionar o respondente em relação ao aspecto analisado, porém com pouca profundidade. A fim de buscar um maior aprofundamento neste modelo o autor do mesmo foi contatado, porém negou-se a dar maiores explicações sobre o assunto, talvez por considerar as informações de cunho estratégico e por este motivo sigiloso.

Outro ponto negativo levantado diz respeito aos valores priorizados pela organização, os quais em nenhum momento são analisados, uma vez que o modelo trata muito mais de avaliar como a organização trabalha internamente estes valores, porém sem identificar quais são eles. Finalmente o modelo apresentado carece de um tratamento quantitativo, a fim de demonstrar objetivamente as conclusões resultantes, talvez por esta ser uma ferramenta eminentemente qualitativa da situação cultural.

O Modelo de NELSON é uma ferramenta de análise cultural construída a partir da união de Reed NELSON, pesquisador norte-americano especialista em análise cultural e Mauro Costa Loureiro, especialista brasileiro em desenvolvimento de sistemas. A união destes dois pesquisadores resultou na construção de um sistema informatizado de análise cultural denominado CVAT – *Cultural Value Analyses Tool*. Esta ferramenta foi construída tomando-se como premissa que a inclinação cultural da organização é manifestada durante seu processo de decisão, aonde ela acaba externalizando os valores que mais prioriza em função das circunstâncias. Este modelo está estruturado em cima de dezesseis valores agrupados em quatro dimensões: Trabalho (esforço, tempo, concluir tarefas e qualidade), Relações (afeto, empatia, sociabilidade e lealdade), Controle (domínio, status, político e liderança) e Pensamento (abstrato, planejamento e organização, comunicação e flexibilidade).

A primeira grande vantagem deste modelo reside no método escolhido para aquilatar a inclinação em relação aos valores mencionados, aonde os autores desenvolveram uma pesquisa em que os referidos valores são comparados quatro a quatro, podendo o respondente atribuir um peso de 1 a 4. Cada valor aparece cinco vezes na pesquisa, sendo que desta forma cada um deles pode receber um peso total de até 20 pontos. Após a tabulação dos formulários, os valores são distribuídos em um gráfico radial aonde é possível comparar de maneira quantitativa a inclinação da organização sob três aspectos: Perfil dos Valores Organizacionais Real ou Existente, Perfil dos Valores Organizacionais Ideal e Perfil dos Valores Individuais. Este método de representação gráfica também torna fácil a identificação dos pontos de conflito entre as visões do indivíduo, do grupo e da organização.

A desvantagem deste modelo de análise cultural, é que ao contrário do modelo anterior, ele analisa a cultura apenas sob o aspecto dos valores priorizados pela organização e pelos indivíduos, porém não considera de que maneira estes valores são priorizados, ou seja, os caminhos percorridos na construção destes valores. Outra desvantagem é que o modelo CVAT é apresentado como uma caixa preta, que apresenta apenas os resultados, porém sem explicar seu critério de tratamento dos dados.

3.4 Elementos Integradores e Desintegradores da Cultura Organizacional

Tomando-se como base os dois modelos apresentados, pode-se identificar os elementos integradores e desintegradores da cultura organizacional a partir de uma análise dos valores conflitantes e dos valores congruentes, os quais tornam-se claros principalmente após a utilização do modelo de NELSON, aonde esta situação pode ser representada graficamente. Desta maneira, conclui-se que os valores conflitantes tendem a criar pressões no sentido de forçar a organização a uma ruptura em função da concentração de esforços em sentidos opostos, levando conseqüentemente a uma desagregação e por conseqüência a desestabilização organizacional.

Já os valores congruentes tem a propriedade diametralmente inversa ao dos conflitantes, uma vez que o partilhamento de visões semelhantes por parte do grupo tendem a gerar um sentimento de identidade, o que conseqüentemente conduz à integração dos esforços em sentidos iguais, permitindo a organização atingir seus objetivos com muito menos desgaste, ampliando desta forma a eficiência organizacional.

CAPÍTULO 4

MODELO DE APLICAÇÃO DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL –

4.1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão tratadas as etapas que se sucederam até a construção do Modelo de Análise Cultural Integrado, com o objetivo de compreender o histórico que culminou com sua idealização.

Também serão tratados neste capítulo as fases e a correta seqüência de sua aplicação teórica, a fim de se garantir que nenhuma etapa importante seja deixada de lado, o que poderia comprometer de sobremaneira seus resultados.

Ainda serão comentadas as técnicas utilizadas no sentido no otimizar sua utilização, e finalmente serão elaboradas as recomendações sobre a responsabilidade hierárquica para condução e aplicação do modelo em questão.

4.2 - Etapas da Construção do Modelo

Como pode ser observado no capítulo anterior, ambos os modelos analisados ofereciam tanto vantagens quanto desvantagens, carecendo desta forma de complementação. A partir desta constatação buscou-se desenvolver um modelo que integrasse as vantagens apresentadas e eliminasse as respectivas desvantagens. Deu-se assim origem ao que foi chamado de Modelo de Análise Cultural Integrado - MACI.

O Modelo de Análise Cultural Integrado - MACI foi construído a partir da junção dos modelos de TROMPENAARS [1994] e de NELSON [1996], usando como metodologia para o estudo da cultura a abordagem antropológica, explicada no capítulo 2. A partir da análise de TROMPENAARS buscou-se compreender quais as dimensões pelas quais a cultura é considerada.

A grande dificuldade desta etapa residiu na elaboração de um questionário que fosse capaz de aquilatar tais dimensões, a fim de poder tabulá-las e conseqüentemente demonstrá-las de maneira gráfica, possibilitando assim uma rápida análise de seu resultado.

O autor do referido modelo oferece exemplos insuficientes para sua eficiente utilização, o que obrigou a um grande esforço de elaboração de questões que avaliassem tanto

o aspecto individual da cultura, como os aspectos real e ideal. Tal atividade contou com o auxílio de uma pedagoga e uma psicóloga que analisaram o formato, o conteúdo e a profundidade das questões elaboradas.

Outro desafio desta etapa foi encontrado no momento da comparação entre as dimensões culturais, pois como este trabalho deveria possibilitar sua adesão ao modelo de NELSON, o mesmo deveria ser capaz de ser traduzido em uma escala de 20 pontos.

Para resolver esta situação, as sete dimensões avaliadas foram separadas em dez blocos de sete perguntas, sendo que cada dimensão apareceu por cinco vezes no questionário, o que permitia ao respondente pontuá-las em uma escala das de 1 a 4, perfazendo assim um máximo de 20 pontos.

Finda esta etapa, o próximo passo consistiu em aderir este questionário ao modelo de NELSON, tendo como resultado desta adesão a criação de um novo modelo denominado Modelo de Análise Cultural Integrado - MACI, o qual é composto de trinta itens de análise, sendo que os dezesseis primeiros, referem-se ao valores priorizados pela organização e os quatorze restantes dizem respeito as maneiras pelas quais esses valores são trabalhados internamente na organização.

O resultado da utilização deste modelo pode ser visto após sua tabulação, através da geração de um gráfico radial em escala de vinte pontos, aonde pode-se comparar simultaneamente as dimensões da Cultura Individual, Cultura Organizacional Real e a Cultura Organizacional Ideal.

Os valores que no gráfico radial aparecem próximo ao centro, demonstram sua baixa valorização por parte dos respondentes, e no caso contrário, os valores que aparecem próximo à periferia, demonstram uma alta valorização por parte dos respondentes.

4.3 – Etapas da Aplicação do Modelo

Para a aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrada, faz-se necessário estabelecer um roteiro que tem como objetivo nortear as ações a serem realizadas no sentido da otimização dos resultados a serem alcançados.

Tal roteiro é dividido em cinco etapas sendo, identificação da organização a ser pesquisada, aonde são levantados dados que sejam significativos para a pesquisa, reunião com os representantes da organização, com o objetivo de se estabelecer as linhas gerais de ação junto à organização, reconhecimento da organização, no qual é feito um levantamento histórico da empresa e um mapeamento das condições para a aplicação da pesquisa, a manipulação dos

dados obtidos, no qual os dados recebem o tratamento estatístico necessário e finalmente as conclusões e encerramento da pesquisa o qual finaliza com a geração de hipóteses acerca das conclusões realizadas. Esta seqüência pode ser vista na figura 19.

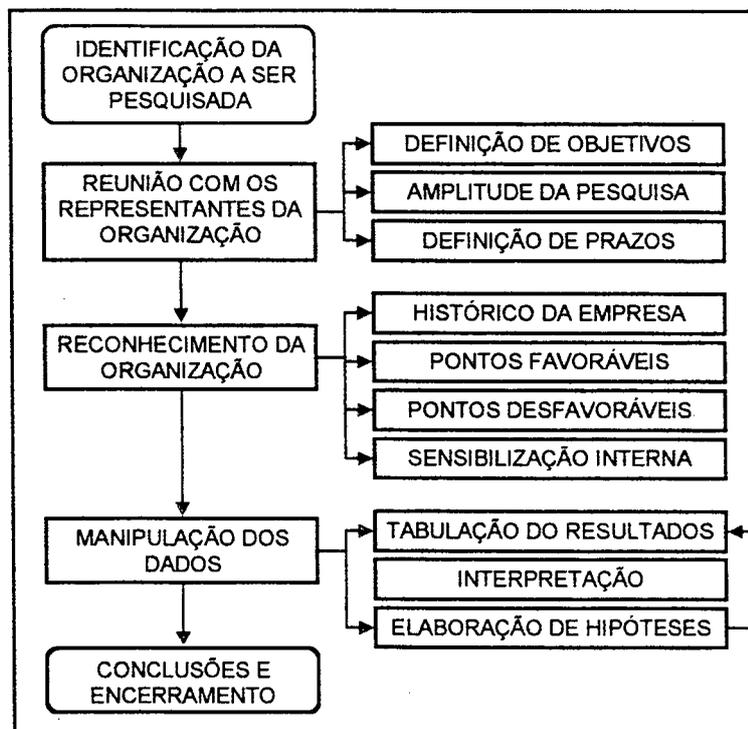


Figura 19 – Roteiro para aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado

4.3.1 – Identificação da Organização a ser Pesquisada

Nesta fase inicial deve-se pesquisar uma organização que preferencialmente tenha algum tipo de interesse no tipo de pesquisa que se pretende empreender. Tal recomendação deve-se ao fato de que a falta de um propósito claro por parte da organização, na condução deste tipo de pesquisa, pode encaminhar a mesma a um simples preenchimento de questionário sem um propósito específico, gerando obviamente, resultados inconclusivos e um evidente desperdício de tempo, esforços e recursos.

O ambiente ideal para a aplicação do Modelo de Avaliação de Cultura Integrado, são organizações em fase de transição de seu ciclo de vida, aonde a organização está procurando mudar de seu estado de comportamento grupal para um estado de comportamento organizacional, geralmente em função das pressões exercidas pelo meio-ambiente no qual a

empresa está inserida. Nesta fase, o referido modelo reveste-se de um grande valor estratégico para a organização, no processo da gestão da cultura organizacional.

4.3.2 – Reunião com os Representantes da Organização

Uma vez escolhida a empresa aonde será aplicado o Modelo de Avaliação de Cultura Integrado, o próximo passo é o agendamento da reunião com os representantes da organização.

Tal reunião tem a finalidade de cumprir três propósitos: tornar claro os objetivos da pesquisa, definir a amplitude da pesquisa, ou seja, quais as áreas da organização que deverão tomar parte no processo de coleta de dados, e finalmente o estabelecimento de prazos, devendo-se agendar um prazo para a conclusão dos trabalhos, tabulação dos dados e formulação das hipóteses.

4.3.2.1 – Definição de objetivos

Esta etapa é de fundamental importância uma vez que a partir dela, ficará claro para a organização e para o pesquisador aonde se pretende chegar com a pesquisa, e quais os resultados esperados. Neste ponto é fundamental tornar claro para a organização, que o presente modelo fornecerá apenas indicativos, e que a partir deles serão elaboradas hipóteses, porém, a comprovação ou não destas, deverá ser realizada através de um novo estudo apropriado para este fim.

4.3.2.2 – Amplitude da Pesquisa.

Após a definição dos objetivos a serem alcançados, a próxima etapa é a definição da amplitude da pesquisa. Tal definição é de suma importância, uma vez que irá definir o tamanho da amostra em relação ao universo pesquisado. Deve-se tomar cuidado para que a amostra seja representativa do universo, uma vez que a inobservância deste aspecto poderá levar a pesquisa a resultados inconclusivos.

Um outro cuidado a ser observado nesta etapa é a análise do organograma da organização, o qual deve ser avaliado a fim de se identificar os diversos níveis hierárquicos e suas respectivas subordinações. Uma vez que as linhas de comando da empresa, tem relação direta com a formação e transmissão da cultura organizacional, as mesmas devem, na medida

do possível, fazer parte da pesquisa, bem como uma parcela representativa de suas subordinações.

4.3.2.3 – Definição de Prazos

Definida a amplitude da pesquisa, a próxima fase é o estabelecimento de prazos. A importância desta fase reside na delimitação de tempo de início e fim da pesquisa, com o objetivo de gerar credibilidade no processo. A delimitação de tempo deve levar em consideração aspectos como o número de participantes, a fase de sensibilização que será tratada mais adiante, prazos para distribuição, preenchimento e devolução, prazos para tabulação e apresentação dos resultados.

4.3.3 – Reconhecimento da Organização

Uma vez definidas as diretrizes iniciais com os representantes da organização, a próxima fase é o reconhecimento da organização que tem como finalidade compreender de maneira preliminar o ambiente como qual se está tratando. Nesta etapa deverão ser colhidas informações breves sobre o histórico da organização, os pontos favoráveis e desfavoráveis para a aplicação da pesquisa e também informações sobre ações de sensibilização em contextos semelhantes ao que está sendo pesquisado.

4.3.3.1 – Histórico da Empresa

O histórico breve da organização é uma etapa importante no reconhecimento da mesma, uma vez que ele permitirá compreender as circunstâncias da formação da organização, tais como características e crenças de seus fundadores e os desafios enfrentados até a consolidação da empresa. Tais circunstâncias poderão auxiliar por exemplo no entendimento dos valores priorizados pela organização, o que contribui de sobremaneira a compreensão da cultura organizacional que é transmitida dos mais velhos para os mais novos.

O histórico da empresa poderá ainda auxiliar no momento da elaboração das hipóteses por ocasião da interpretação dos dados resultantes da pesquisa.

4.3.3.2 – Pontos Favoráveis

Uma vez compreendido o histórico da organização, a etapa seguinte consiste em fazer um levantamento a respeito dos pontos favoráveis à aplicação da pesquisa na organização. Tais pontos podem consistir de ações desenvolvidas no sentido de promover mudanças na forma de pensar e agir da organização, ações estas que facilitam a aceitação por parte dos membros da empresa de questionamentos sobre sua cultura e seus valores.

4.3.3.3 – Pontos Desfavoráveis

Decorrido o levantamento dos pontos favoráveis à aplicação da pesquisa, é prudente fazer em contrapartida o levantamento dos possíveis pontos desfavoráveis. Estes podem se configurar de situações como a percepção da resistência por parte dos integrantes da empresa no sentido de acatar as diretrizes de mudanças propostas pelos dirigentes da organização. É de suma importância compreender que estas resistências não ocorrem apenas no nível operacional, podendo na verdade terem sua origem principal nas linhas de comando da organização.

4.3.3.4 – Sensibilização Interna

Após identificados os pontos favoráveis e desfavoráveis à aplicação da pesquisa, a etapa seguinte consiste em estabelecer uma ação de sensibilização interna quanto ao trabalho que será realizado através da utilização do Modelo de Análise de Cultura Inteira.

Tal sensibilização deve ser realizada através do contato informal junto aos respondentes, com o objetivo de explicar o objetivo e o conteúdo da pesquisa, aproveitando ainda a oportunidade para esclarecer outros aspectos que possam ser relevantes, tais como maneira correta de preenchimento dos formulários (apesar dos mesmos serem auto-explicativos) e meios de contato para dirimir eventuais dúvidas. Estas práticas visam reduzir a possível resistência inicial a este tipo de pesquisa.

4.3.4 – Manipulação dos Dados

Uma vez concluída a fase de aplicação da pesquisa, a etapa que se segue é a manipulação dos dados, ou seja, o tratamento estatístico que será dado aos mesmos. Este tratamento consiste na tabulação dos dados, na interpretação dos mesmos e finalmente na elaboração das hipóteses em função dos resultados obtidos.

4.3.4.1 – Tabulação dos Dados

A tabulação dos dados será realizada através dos lançamentos das respostas dos questionários em uma planilha eletrônica do *software* Microsoft Excel, a qual automaticamente agrupa as respostas, gera as médias, calcula o desvio padrão e gera os gráficos radiais.

Uma vez findo o lançamento das respostas, os gráficos estarão prontos para a fase seguinte.

4.3.4.2 - Interpretação dos Dados

De posse dos resultados da tabulação, os quais são apresentados de forma analítica em gráficos radiais, a fase que se segue é a interpretação dos dados. Os gráficos radiais tem como finalidade oferecer ao pesquisador a possibilidade de analisar quantitativamente os vários aspectos da cultura organizacional que em sua maioria são puramente qualitativos, ou seja, sujeitos a inferências do observador.

4.3.4.3 - Elaboração de Hipóteses

A elaboração das hipóteses devem ser realizadas levando em consideração não apenas os resultados observados nos gráficos radiais mas também considerando-se toda a análise que foi realizada durante a fase de reconhecimento da organização. Deve-se tomar cuidado para que as hipóteses do pesquisador sejam todas elas pautadas em aspectos originados das suas observações e do contexto da organização, evitando utilizar-se do referencial da experiência

de outras organizações, uma vez que tratando-se de cultura, coisas aparentemente similares a outras empresas assumem significados completamente distintos.

4.3.5 – Conclusões e Encerramento da Pesquisa

Uma vez formuladas as hipóteses por parte do pesquisador, acerca dos resultados obtidos com a aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado, as mesmas devem ser apresentadas em formato de relatório final à empresa como produto da pesquisa, com a finalidade de servir como ponto de partida do diagnóstico da situação cultural da organização, devendo-se lembrar que se tratando de hipóteses as mesmas devem ser conduzidas no sentido de serem comprovadas ou rejeitadas.

4.4 - Técnicas Utilizadas na Aplicação do Modelo

Para a aplicação do modelo optou-se pela técnica de questionário com questões objetivas, o qual julgou-se ser mais adequado ao fim que se propunha, uma vez que a entrevista, neste tipo de situação, poderia colocar o respondente em uma situação inibitória.

Tal questionário foi fruto de um trabalho criado a luz das recomendações estatísticas conforme figura 20:

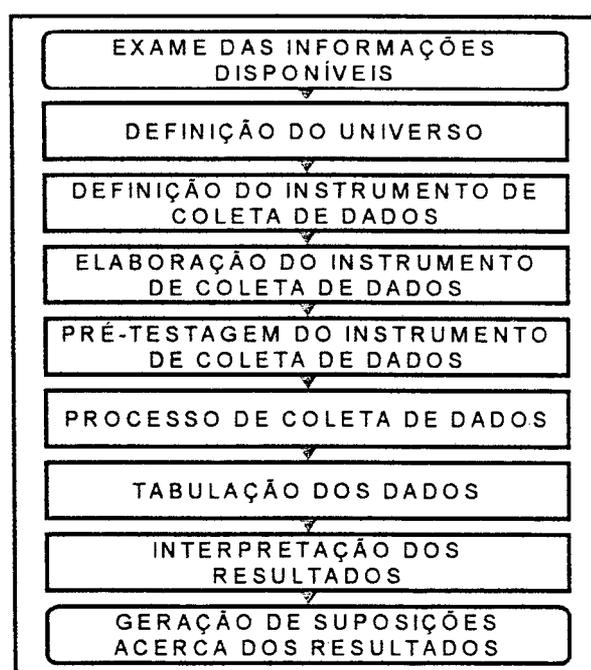


Figura 20: Técnicas para aplicação do modelo

4.4.1 - Exame das Informações disponíveis

As informações disponíveis tratadas nesta etapa não dizem respeito somente ao ambiente da pesquisa, o qual deverá ser investigado o máximo possível, mas também e principalmente em relação a outros trabalhos já realizados neste sentido. Este tipo de investigação permite ao pesquisador identificar os melhores caminhos a serem seguidos, bem como desviar dos erros cometidos por trabalhos anteriores.

4.4.2 - Definição do Universo

Nesta fase o pesquisador deverá definir qual o conjunto a ser pesquisado, distribuído, classificando ou agrupando os elementos desse conjunto em populações para permitir um trabalho mais lógico e racional. Dentro da organização essas populações poderão ser traduzidas pelos departamentos ou áreas da empresa, que dentro da linha da pesquisa irão representar as subculturas existentes.

4.4.3 Definição do Instrumento de Coleta de Dados

Uma das decisões importantes da pesquisa é a definição do instrumento de coleta de dados, uma vez que a incoerência entre o tipo de instrumento e o tipo de informação que se pretende obter pode colocar a perder todo o trabalho que se pretende empreender.

Instrumentos de coletas de dados usados para pesquisas dirigidas por exemplo, são significativamente diferentes dos instrumentos utilizados em pesquisas espontâneas, aonde o pesquisado não mantém contato com o pesquisador, o que elimina possibilidades de inferências ou conduções mesmo que não intencionais por parte do pesquisador.

Deve-se lembrar ainda que neste último modelo, como a interpretação do conteúdo fica toda por conta do pesquisado, seu conteúdo deve ser muito mais elaborado no sentido de tornar-se facilmente compreensível à grande maioria dos pesquisados. Deve-se evitar ao máximo utilização de termos ou sentenças que possam tornar a interpretação dúbia.

Uma última preocupação diz respeito à extensão do instrumento, pois dependendo do volume de informações que se esteja almejando, a pesquisa pode ser tornar cansativa, indispondo o respondente a concluí-la.

4.4.4 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

A elaboração do instrumento de coleta de dados deve ser realizada levando-se em consideração o perfil genérico da população pesquisada, como por exemplo idade média, grau de instrução e nível hierárquico dentro da empresa

O grande desafio da maioria dos instrumentos de coleta de dados, é a sua capacidade de quantificar aspectos subjetivos, a fim de poder estabelecer um acompanhamento de seu desempenho ao longo de um determinado período de tempo, tornando-se assim um instrumento gerencial para tomada de decisões.

Caso isto não ocorra, corre-se o risco de obter como produto da pesquisa uma série conclusões tão subjetivas que não sejam possíveis de serem utilizadas como parâmetros válidos de análise.

Uma outra consideração deve se feita em relação a amarração da questões, as quais tem por finalidade avaliar a fidedignidade de questões anteriores, tornando assim o instrumento mais efetivo em sua aplicação.

4.4.5 Pré-Testagem do Instrumento de Coleta de Dados

A pré-testagem do instrumento de coleta de dados tem como finalidade eliminar os problemas que por ventura possam prejudicar a efetividade dos resultados da pesquisa. Os problemas podem ser de várias naturezas como por exemplo, mal elaboração da questões, tornando-as dúbias ou incompreensíveis, questionários muito extensos que se tornam cansativos, fazendo com que as respostas possam ser marcadas sem muito critério, ou ainda questionários extremamente breves que possam ser percebidos sem muita profundidade.

Desta forma a pré-testagem é utilizada como um calibrador do instrumento de coleta de dados, objetivando torná-lo o mais adequado possível ao fim que se propõem.

4.4.6 Processo de Coleta de Dados

Este é o processo no qual o universo pesquisado passa a manter contato com a pesquisa propriamente dita. Alguns cuidados nesta etapa devem ser considerados. Como por exemplo a forma como o instrumento de pesquisa chega às mãos dos pesquisados. Normalmente quanto isto ocorre sem nenhum tipo de sensibilização anterior, existe grande possibilidade de que o respondente não dedique muita atenção ao fato, fazendo com que muitos instrumentos sejam preenchidos sem muito critério e muitos nem cheguem a ser completamente respondidos, comprometendo obviamente o resultado de todo o trabalho.

Outro cuidado a ser considerado diz respeito à definição de prazos de entrega, preenchimento e o devido retorno dos instrumentos de coleta de dados, o qual tem como objetivo estabelecer um limite entre o início e o fim da pesquisa.

Algo que deve ser ressaltado ainda é quanto a identificação das áreas aonde os instrumentos de coleta de dados serão entregues, pois este cuidado visa segmentar o universo em amostras específicas, as quais poderão ser utilizadas para futuras estratificações.

4.4.7 Tabulação dos Dados

A tabulação dos dados é a fase na qual o pesquisador irá trabalhar as respostas coletadas pelo instrumento de pesquisa. É de suma importância que durante toda a etapa da construção do instrumento de pesquisa, o pesquisador esteja sempre preocupado em considerar de que modo a possível resposta a uma questão dada será posteriormente tabulada para fins de análise.

Quanto mais subjetivas as questões oferecidas, tanto maior será a dificuldade na etapa de tabulação dos dados, uma vez que a resposta está sujeita à interpretação do pesquisador e por conta disso poderá sofrer, mesmo que não intencionalmente, influência de suas pré-concepções a respeito do assunto.

4.4.8 Interpretação dos Resultados

Após a tabulação dos dados a fase de interpretação dos mesmos é o momento no qual o pesquisador passa a utilizar seu referencial teórico a respeito do assunto, com o objetivo de

tentar estabelecer um padrão de comportamento através do qual possa ser possível identificar uma tendência.

Um cuidado importante nesta fase é evitar a precipitação, devendo o pesquisador certificar-se o máximo possível sobre suas conclusões, através da revisão do seu referencial teórico juntamente com as informações levantadas na fase da revisão das informações disponíveis.

4.4.9 Geração de Suposições acerca dos Resultados

Após uma cuidadosa avaliação dos resultados da pesquisa, na fase de interpretação dos dados, a etapa final constitui-se da geração de suposições acerca dos resultados. A formulação de suposições, tem a finalidade de tentar oferecer uma explicação sobre o comportamento das variáveis analisadas bem como sua possível inter-relação com outras variáveis, gerando assim uma matriz de relacionamento entre causa e efeito.

Deve-se ressaltar que a geração de suposições, tem como propósito, apenas iniciar todo um trabalho dirigido no sentido de suas comprovações ou não, abrindo desta forma o tema para outras pesquisas, cada vez mais focalizadas em função da investigação anterior.

4.5 Recomendações sobre a Responsabilidade Hierárquica na Condução da Aplicação do Modelo

Considerando-se que a pesquisa que envolve análise da cultura organizacional, tem como reflexo direto um repensar sobre toda a realidade da empresa, recomenda-se que para sua efetividade, a mesma seja conduzida pelos níveis superiores da hierarquia empresarial.

A justificativa desta recomendação baseia-se no fato de que, qualquer movimento que se proponha a iniciar um processo de mudança, somente alcançará êxito caso seja alicerçada numa estratégia de ação apoiada pela alta administração, uma vez que, em grande parte das situações, os funcionários tendem a se espelhar nos comportamentos manifestados pelos seus líderes.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO

5.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados o ambiente de pesquisa escolhido, com a finalidade de se compreender quais as características do meio aonde o modelo foi aplicado, bem como sua influência nos resultados. Será tratado neste capítulo também o detalhamento da aplicação prática do modelo, com o objetivo de confrontá-la com a seqüência teórica estabelecida.

Posteriormente serão apresentados os resultados obtidos com a utilização prática do modelo, bem como será realizada a análise crítica dos mesmos. O capítulo ainda tratará da elaboração das hipóteses que tentam justificar as conclusões estabelecidas pelo pesquisador, finalizando com a avaliação do modelo teórico-prático construído.

5.2 Apresentação do Ambiente da Pesquisa Escolhido

A presente pesquisa foi desenvolvida em duas fundações patrocinadas pela SANEPAR – Empresa de Saneamento do Estado do Paraná. A primeira fundação, denominada de FUSAN – Fundação Sanepar de Previdência e Assistência Social, cuja atividade principal consiste na suplementação das prestações asseguradas pelo regime geral de previdência social..

A definição de sua missão é “ Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos participantes e dependentes, garantindo benefícios previdenciários. Os principais valores defendidos pela FUSAN são:

- Foco no Cliente
- Ética Profissional e Empresarial
- Confiabilidade, Credibilidade e Transparência
- Qualidade
- Atualização dos Conhecimentos
- Valorização dos Parceiros
- Valorização dos Empregados
- Visão moderna de Administração do Negócio

Atualmente esta fundação conta com 19 (dezenove) funcionários que desenvolvem as atividades representadas na figura 21.

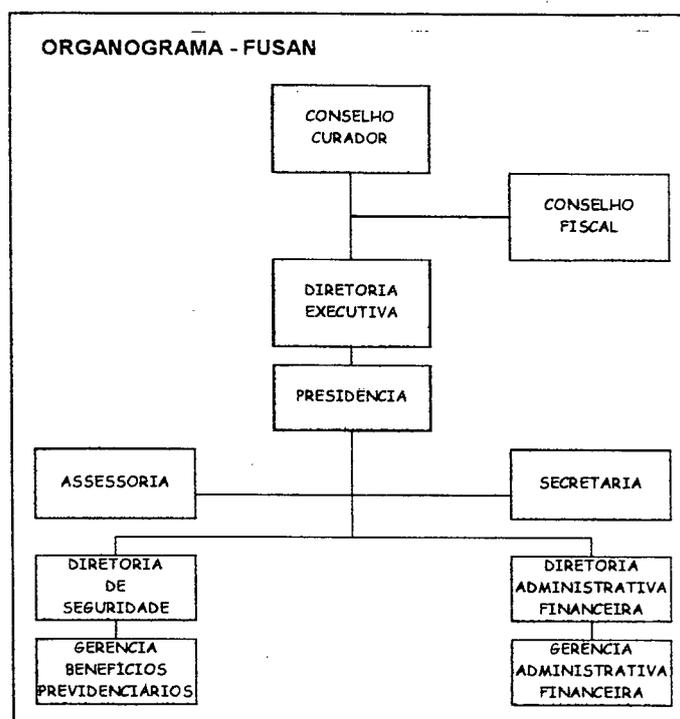


Figura 21 – Organograma FUSAN

A segunda fundação, denominada de Fundação Sanepar de Assistência Social tem como principal atividade instituir e administrar programas e projetos sociais voltados para as áreas de saúde, educação, assistência social, esporte, cultura e lazer. A declaração de sua missão consiste em “Garantir aos beneficiários a plena satisfação na utilização dos serviços de atendimento à saúde e assistência”. Atualmente esta fundação conta com 51 (cinquenta e um) funcionários que desenvolvem as atividades representadas na figura 22.

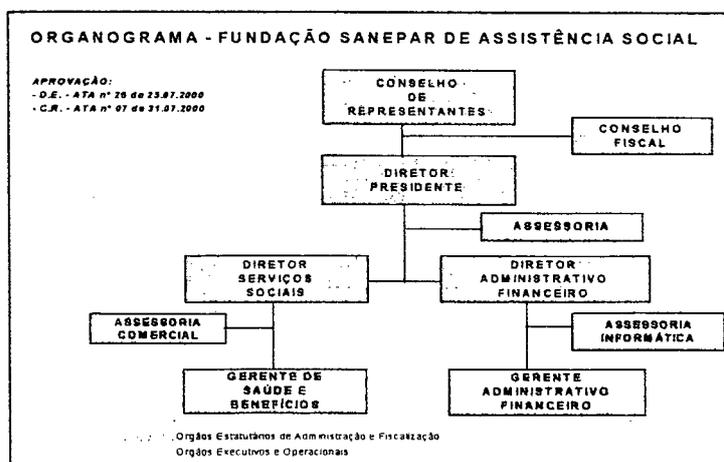


Figura 22 – Organograma – Fundação Sanepar de Assistência Social

Ambas as fundações iniciaram suas atividades em dezembro de 1976, sendo que, desde aquela data, já passaram por diversas reestruturações internas com o objetivo de tentarem se adaptar às exigências do seu meio-ambiente.

Atualmente as fundações estão desenvolvendo um programa denominado “Gestão pelo Comprometimento” no qual estão buscando um maior comprometimento dos seus colaboradores. Baseando-se no conceito Kaizen de melhoria contínua, espera-se atingir os seguintes resultados:

- Melhorar a convivência com as diferenças individuais,
- Desenvolver uma cultura do comprometimento, onde as pessoas possam falar a mesma linguagem,
- Definição do Norte Cultural
- Crescer, prosperar, ser competitiva e sobreviver.

5.3 Detalhamento da Aplicação do Modelo

Após a reunião com a diretoria das fundações, ficou estabelecido que a pesquisa seria realizada em ambas as fundações e junto a todos os departamentos das mesmas, exceto a presidência.

Os funcionários foram escolhidos aleatoriamente, sendo que antes do preenchimento dos formulários o assessor da diretoria que conduziu a distribuição dos mesmos fez uma breve explanação sobre o objetivo da pesquisa e sua importância, esclarecendo posteriormente detalhes técnicos quanto ao correto preenchimento.

Feito isto, definiu-se um prazo de cinco dias para a devolução da pesquisa, a fim de que os formulários pudessem ser tabulados. Ao total foram preenchidos 25 (vinte e cinco) formulários, o que correspondeu a 35, 71 % do total de funcionários das duas fundações.

Uma vez recolhidos os questionários, agendou-se um prazo de três semanas para a realização da etapa de tabulação dos dados, análise crítica e geração de hipóteses.

Uma vez finalizada a etapa anterior, em nova reunião com a diretoria foram apresentados os dados resultantes da aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado, na qual discutiram-se as conclusões acerca das análises realizadas bem como a hipóteses que poderiam sustentar tais conclusões.

Uma vez finalizada a aplicação do modelo, realizaram-se críticas no sentido de aperfeiçoamento do mesmo, sendo a ferramenta considerada adequada ao fim proposto.

5.4 Resultados Obtidos

Após tabulação dos dados resultantes da aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado (vide figura 23), foi realizada a análise dos mesmos, confrontando as dimensões Individual, Organização Real e Organização Ideal. Estas dimensões ainda foram separadas em dois aspectos, sendo o primeiro “O que a Organização Valoriza” e o segundo “Como a Organização Valoriza”, as quais serão detalhadas no item seguinte.

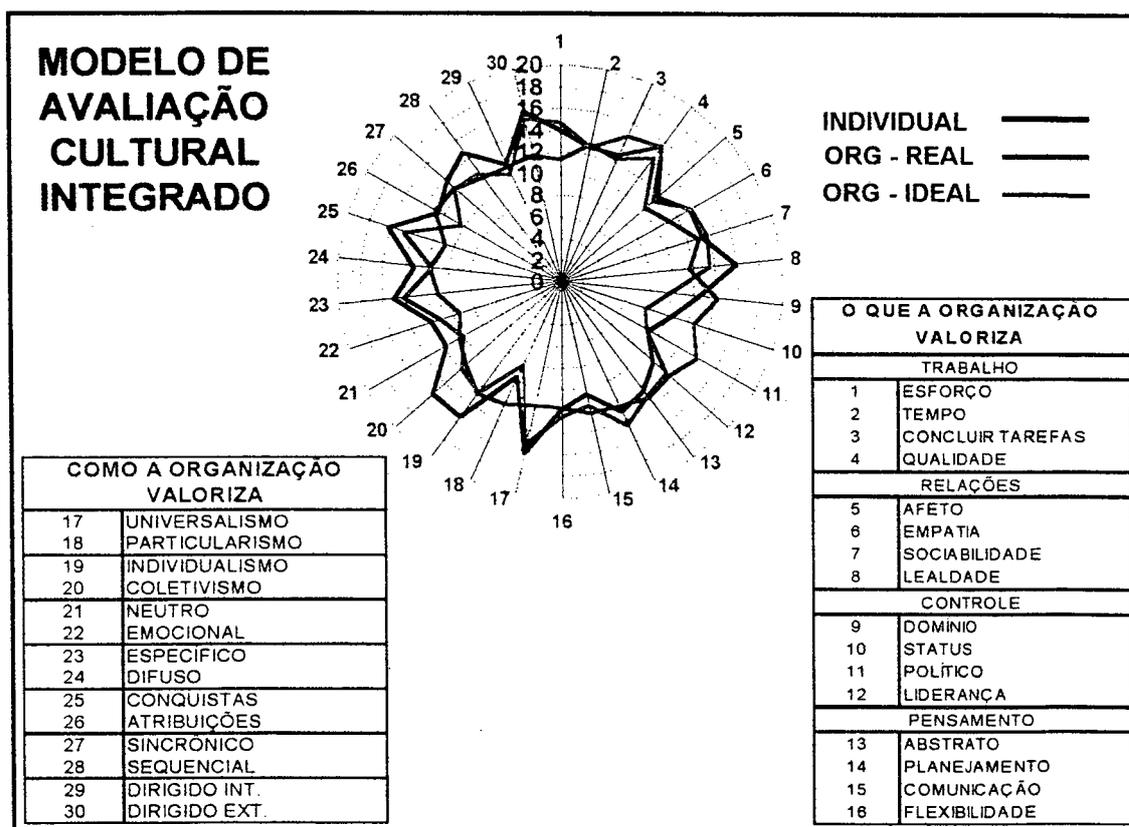


Figura 23 - Aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado (Caso FUSAN)

5.5 Análise Crítica do Resultados

Para efeito de análise, considerou-se como fator preponderante variações entre as respostas acima de 20 % (vinte por cento), entre as dimensões “Individual versus Organização Real” e Organização Real versus Organização Ideal”

5.5.1 Confrontação entre Percepção Individual e Organização Real.

Nesta análise procurou-se avaliar os principais pontos de divergências entre os valores do indivíduo e os valores percebidos por ele na organização de acordo com a realidade presente.

5.5.1.1 O que a Organização Valoriza

Analisando-se o gráfico do Modelo de Avaliação Cultural Integrado percebe-se que os principais valores da divergentes foram:

- Item 18 (Lealdade)
- Item 11 (Político)

VALORES DA ORGANIZAÇÃO	NOTA		COMENTÁRIOS
	INDIVI DUAL	ORGANIZ. REAL	
Item 8 Lealdade	15,82	11,55	➤ Este desempenho sugere que os indivíduos valorizam de forma significativa as relações baseadas na lealdade entre os integrantes da empresa, porém revela também que este valor não é de fato compartilhado pela organização no momento atual.
Item 11 Político	9,00	13,95	• Este desempenho sugere que os indivíduos não concordam com um estilo político de controle, o qual ocorre através do uso da influência entre os diversos níveis hierárquicos da organização, porém demonstra também que este é o principal meio de controle exercido pela organização atualmente.

5.5.1.2 Como a Organização Valoriza

Analisando-se o gráfico do Modelo de Avaliação Cultural Integrado percebe-se que os principais valores divergentes foram:

VALORES DA ORGANIZAÇÃO	NOTA		COMENTÁRIOS
	INDIVIDUAL	ORGANIZ. REAL	
Item 17 Universalismo	16,18	11,64	<ul style="list-style-type: none"> Este desempenho sugere que os indivíduos acreditam, de maneira acentuada, que as regras devem ser aplicadas igualmente a todos os membros da empresa, porém o que se percebe realmente na organização é que as regras são tratadas de maneira particular, sendo que dependendo do caso as regras podem ser quebradas.
Item 20 Coletivismo	15,36	11,36	<ul style="list-style-type: none"> Este desempenho sugere que os indivíduos tem um forte senso de coletivismo, ou seja, que os objetivos devem ser atingidos pelo grupo, entretanto, o que se percebe atualmente na empresa é uma tendência a se valorizar o desempenho individual.
Item 23 Específico	15,00	11,00	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos entendem que as relações de trabalho devem se manter o máximo possível dentro da esfera profissional, porém atualmente o que se percebe na organização é uma tendência a relações que extrapolam os limites profissionais e adentram nos limites da esfera pessoal.

VALORES DA ORGANIZAÇÃO	NOTA		COMENTÁRIOS
	INDIVIDUAL	ORGANIZ. REAL	
Item 25 Conquistas	16,18	10,82	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos acreditam que as recompensas devam ser fruto do trabalho e dos resultados alcançados pelos integrantes da empresa, porém o que se percebe atualmente na organização é uma tendência a valorização de títulos ao invés das competências.
Item 30 Dirigido Externamente	16,00	11,91	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos concordam que a organização deve ser pró-ativa no sentido de adaptar-se as mutações do meio-ambiente, porém o que se percebe na realidade é uma resistência ao movimentos de mudanças e uma tendência da empresa a uma acomodação interna.

5.5.2 Confrontação entre Percepção Organização Real e Organização Ideal

Nesta análise procurou-se avaliar os principais pontos de divergências entre os valores da organização real, ou seja, a empresa tal como ela é na atualidade, com aquilo que as pessoas esperam, ou seja, a organização idealizada pelos membros da empresa.

5.5.2.1 O que a Organização Valoriza

Analisando-se o gráfico do Modelo de Avaliação Cultural Integrado percebe-se que os principais valores divergentes foram:

- Item 09 (Domínio)
- Item 10 (Status)
- Item 11 (Político)

VALORES DA ORGANIZAÇÃO	NOTA		COMENTÁRIOS
	ORGANIZ. REAL	ORGANIZ. IDEAL	
Item 09 Domínio	14,14	9,77	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos percebem que atualmente um dos meios de controle manifestados pela organização é a utilização da posição hierárquica, porém, os integrantes da empresa acreditam que este não é o meio ideal de controle.
Item 10 Status	12,45	7,95	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos entendem que no momento atual, o status, ou seja, a posição social ocupada por alguém na organização é utilizado como ferramenta de controle, porém de maneira veemente os funcionários concordam que este não é o tipo de controle ideal.
Item 11 Político	13,95	8,77	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos acreditam que no momento presente, a utilização da política, ou seja, o controle manifestado pela influência é bastante utilizado pela organização, porém, na concepção dos membros da empresa, este não é melhor instrumento de controle a ser utilizado.

5.5.2.2 Como a Organização Valoriza

Analisando-se o gráfico do Modelo de Avaliação Cultural Integrado percebe-se que os principais valores divergentes foram:

- Item 18 (Particularismo)

VALORES DA ORGANIZAÇÃO	NOTA		COMENTÁRIOS
	ORGANIZ. REAL	ORGANIZ. IDEAL	
Item 18 Particularismo	12,32	8,32	<ul style="list-style-type: none"> Este item sugere que os indivíduos compreendem que no momento atual, o particularismo, ou seja, a aplicação da regras de maneira desigual é muito praticada pela organização, entretanto, segundo a visão dos integrantes da empresa, o ideal é que a organização seja mais universalista, ou seja, tratar todos como o mesmo rigor que a regra exige.

5.5.3 Comentários sobre a pesquisa

Apesar do foco da análise ser as divergência entre valores estudados, cabe ressaltar os principais aspectos aonde a organização apresenta convergência.

É significativo o resultado do item 2 (Tempo), o qual demonstra o um grande consenso em considerá-lo menos importante do que o item 4 (Qualidade), ou seja, a empresa parece considerar mais importante a qualidade do trabalho entregue do que o tempo necessário para realizá-lo.

Outro item que chama a atenção é o item 5 (Afeto), aonde a organização parece considerá-lo menos importante do que o item 7 (Sociabilidade), ou seja, a organização parece considerar que o trabalho em grupo não requer necessariamente que as pessoas estabeleçam uma relação íntima de afeto, devendo-se manter as relações muito mais no campo profissional.

Ainda, o item 8 (Liderança) merece um destaque em especial, pois parece demonstrar de maneira evidente que a organização considera ser este o meio de controle mais adequado a ser utilizado, diferentemente dois item 9 (Domínio), item 10 (Status) e item 11 (Político), que são meios de controle com os quais a organização não concorda. Ainda sob este aspecto, um fato importante a ser considerado, ocorreu quando foi solicitado aos pesquisados que identificassem apenas os setores aonde a pesquisa estava sendo realizada. Muito embora, na carta de apresentação estivesse informando que tratava-se de uma pesquisa acadêmica, nenhum funcionário quis identificar seu setor, talvez, por receio de que os resultados da pesquisa pudessem ser utilizados para outros fins que não aqueles declarados na pesquisa.

Outro interessante ponto relaciona-se o grupo Pensamento, no qual, a organização varia muito pouco em concordar com a importância da Abstração, do Planejamento, da Comunicação da Flexibilidade.

5.5.4 Formulação de Hipóteses

Conforme pode ser visto na figura 23, os aspectos marcantes referente ao resultado da pesquisa, dizem respeito as dimensões das relações, do controle, do particularismo, do coletivismo, das conquistas e da orientação externa.

Considerando-se a complexidade que é inerente à natureza da organização, o fato principal a se considerar para a formulação das hipóteses é a busca pela identificação da causa geradora dos comportamentos manifestados, tomando-se para isto o cuidado de separar as causas inerentes dos seus efeitos aparentes.

Hipóteses

Em função da análise dos resultados da pesquisa, a pergunta inicial que deve ser feita é, quais são os elementos integradores e desintegradores da cultura organizacional e quais as hipóteses que podem justificar os mesmos.

Em primeiro lugar deve-se tentar responder a primeira questão, ou seja:

“Qual ou quais elementos podem estar atuando como desintegradores da cultura organizacional?”.

Talvez a hipótese que pode tentar responder tal questão é a seguinte: o atual particularismo, ou seja, o tratamento desigual, parece ser o principal elemento desintegrador da cultura organizacional no momento atual. Este fato pode ser visto em aspectos como a valorização das atribuições do indivíduo ao invés dos resultados apresentados, o que está provocando um grande descrédito na instituição na visão dos funcionários. Tal descrédito pode ser percebido na valorização das relações meramente profissionais, aonde os funcionários não se sentem motivados para irem além deste ponto, uma vez que não enxergam a possibilidade de uma recompensa justa. Também quando se analisa as formas de controle, percebe-se que os funcionários não acreditam em seus líderes, uma vez que aspectos como a hierarquia, a política e o status reforçam o tratamento particularista ao invés do universalista, o qual é desejado pelos funcionários.

Em segundo lugar deve-se tentar responder a segunda questão, ou seja:

“Qual ou quais os elementos podem estar atuando como integradores da cultura organizacional?”

A hipótese que pode tentar justificar tal questão é a seguinte: a forte valorização pela qualidade e a grande ênfase no planejamento a longo prazo. Tais questões podem ser percebidas quando analisamos por exemplo a questão da baixa valorização do tempo (item 3 do gráfico), o qual leva a organização a agir mais a longo prazo, ao invés do curto prazo, o que permite também uma maior elaboração do trabalho, trazendo como consequência um aumento na qualidade da tarefa realizada. Apesar destes serem encarados como elementos integradores da cultura organizacional, não podemos deixar de analisar uma consequência desta ênfase que pode ser vista, analisando-se o item 29 (Dirigido Internamente), o qual parece demonstrar que a empresa, ao dar preferência pela ação a longo prazo, acaba diminuindo sua capacidade de dar respostas no curto prazo, o que de maneira direta influencia sua relação com o meio ambiente, uma vez que sua ênfase maior parece ser o ambiente interno da organização.

5.6 Avaliação do Modelo Teórico

Após a aplicação do Modelo de Avaliação Cultural, com o objetivo de aquilatar a efetividade da ferramenta, realizou-se uma reunião com a diretoria da empresa pesquisada, buscando-se realizar uma avaliação sobre a relação entre os resultados obtidos pela aplicação do modelo e a efetiva percepção dos mesmos acerca da realidade da organização.

De maneira praticamente unânime, a diretoria pronunciou-se favoravelmente a efetividade do modelo utilizado, validando os resultados alcançados, principalmente nos aspectos referentes a lealdade; aonde os pesquisados sugerem, de maneira significativa, não confiar em sua relação com as chefias; a liderança; aonde a organização parece, de maneira contundente, questionar os meios de controle atualmente utilizados pela empresa, com os quais a maioria do pesquisados não concordam; e o particularismo; aonde os respondentes demonstram não concordar com a prática atual de tratamento desigual em relação às regras estabelecidas pela empresa.

A diretoria ainda relatou o fato do questionário ter sido julgado muito extenso por diversos pesquisados, o que exigiu muito tempo para seu preenchimento, o que segundo a mesma, poderia provocar falta de compromisso para com as respostas solicitadas. Sugeriu-se

desta forma que o mesmo pudesse ser sintetizado com o objetivo de tornar mais prática sua utilização.

Finalmente a diretoria julgou ser o Modelo de Avaliação Cultural Integrado uma ferramenta gerencial importante, que poderá auxiliar no diagnóstico do momento cultural, possibilitando ainda o acompanhamento de seu desempenho ao longo de tempo, uma vez que a ferramenta possibilita fazer uma análise quantitativa da questão cultural.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

6.1 Atingimento dos Objetivos

Ao final da aplicação do Modelo de Avaliação Cultural Integrado, podemos concluir que o mesmo atingiu os objetivos gerais estabelecidos, quais sejam, desenvolver um modelo-teórico prático de análise da cultura organizacional, o qual foi capaz de identificar os elementos integradores e os elementos desintegradores da referida cultura.

O modelo, ainda foi considerado eficaz como ferramenta estratégica para o gerenciamento da cultura organizacional, uma vez que permitiu realizar o diagnóstico do momento cultural da empresa, oferecendo ainda a possibilidade de acompanhar sua performance ao longo do tempo através de indicadores quantitativos e qualitativos.

Deve-se mencionar ainda, que o modelo cumpriu o grande objetivo de conseguir tratar da cultura, algo normalmente etéreo para a grande maioria dos gerentes, de uma forma objetiva e clara, aonde aspectos subjetivos foram traduzidos para análises quantitativas, através da representação gráfica do diagnóstico cultural.

Ressalta-se ainda que devido a grande intangibilidade dos aspectos culturais, grande parte dos gerentes acabam concentrando suas atenções para o gerenciamento de aspectos mais pragmáticos, tais como gestão, financeira, produtiva ou comercial, uma vez que os números parecem fazer mais sentido para os gerentes do que conceitos como universalismo ou particularismo.

Cabe ainda ressaltar, como resultado alcançado pelo modelo, a possibilidade para a organização de refletir sobre a relação entre as estratégias de ação, estabelecidas pela organização, e a referida cultura organizacional, que pode ou não dar suporte às mesmas.

Pode-se concluir, que de maneira direta, a cultura organizacional interfere na efetividade dos resultados esperados pela empresa, algo que pode ser percebido junto à empresa pesquisada, aonde a atual estratégia de gestão pelo comprometimento, encontra uma forte barreira para sua efetiva implementação, barreira esta caracterizada pela cultura organizacional atualmente estabelecida, aonde a ênfase ao particularismo coloca em risco a credibilidade da ação dos líderes da empresa.

6.2 Pontos Fortes e Fracos do Modelo Teórico Proposto

Analisando-se o Modelo de Avaliação Cultural integrado podemos perceber os seguintes pontos fortes e fracos:

Pontos Fortes

- Capacidade do modelo de se traduzir em uma aplicação prática da avaliação da cultural organizacional
- Possibilidade da avaliação qualitativa e da representação quantitativa da questão cultural, inserindo a cultura com um aspecto administrável no cotidiano gerencial.
- Possibilidade de avaliação entre as atuais estratégias de ação da organização e referida cultura organizacional, que pode tornar efetiva ou não a implementação das referidas estratégias.
- Configuração do modelo desenvolvido, como uma ferramenta estratégica de acompanhamento do momento cultural, possibilitando o acompanhamento de aspectos específicos ao longo de um determinado período de tempo.

Pontos Fracos

- A amplitude dos aspectos tratados no modelo, obrigou o mesmo a assumir um grande número de questões, o que foi julgado por alguns pesquisados como cansativo e até mesmo exaustivo.
- Dependendo do momento cultural, os respondentes podem não identificar seus setores com medo de retaliações, o que impossibilita a avaliação das subculturas da empresa.
- Considerando que a pesquisa leva em consideração o momento atual, os seus resultados não podem ser considerados como representação fiel da cultura, uma vez que tal situação exige um maior aprofundamento nas chamadas premissas básicas da organização, o que demandaria um grande estudo dos diversos aspectos da vida da organização, tais como características de sua fundação e de seus precursores, história formal e informal, análise das regras e dos valores que regem a empresa.

6.3 Sugestões e Recomendações para Outras Aplicações Práticas e Trabalhos Futuros

Outras aplicações práticas que poderão ser desenvolvidas em trabalhos futuros são:

- A elaboração de uma ferramenta que possibilite o mapeamento da organização, desde sua fundação até o momento atual, como o objetivo de dar explicações ao diagnóstico cultural.
- O estabelecimento de métodos de intervenção na cultura organizacional a partir do diagnóstico estabelecido.
- O delineamento entre as estratégias empresariais e a cultura necessária para dar suporte ao planejamento estratégico da organização.
- O mapeamento de cadeias de suprimento com o objetivo de compreender a diversidade cultural entre os integrantes da cadeia e os possíveis pontos de atrito.
- Ampliação das dimensões de análise, tais como eficiência das estruturas organizacionais, com o objetivo de servir como parâmetro de diagnóstico nas fusões entre empresas.

ANEXO - 1

PVI – PERFIL DE VALORES INDIVIDUAIS

Instruções

Para cada jogo de quatro frases, assinale a que melhor descreve sua personalidade, atribuindo-lhe quatro pontos, a Segunda com três pontos, dois pontos e por fim, a que pior descreve com um ponto.

Exemplo: se você gosta muito de sorvete de chocolate, menos de flocos, menos ainda de nata e detesta caju, faria assim:

Gosto de flocos	3
Gosto de chocolate	4
Gosto de caju	1
Gosto de nata	2

Todas as questões devem ser respondidas e não pode haver empates. Trabalhe rapidamente e seja sincero. Não é necessário gastar mais que alguns segundos com cada item.

Muito Obrigado !

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. As pessoas se preocupam comigo | <input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/> |
| Trabalho arduamente | |
| Não cedo as pressões | |
| Gosto de analisar as coisas | |

- | | |
|---|--|
| 2. Importo-me com o bem-estar das pessoas | <input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/> |
| Gosto de trabalhar | |
| Procuro projetar uma boa imagem | |
| Gosto de planejar | |

- | | |
|---------------------------------|--|
| 3. Gosto de trabalhar em equipe | <input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/> |
| Sou muito esforçado | |
| Sei convencer as pessoas | |
| Expresso-me bem por escrito | |

4. Sou um amigo leal
Trabalho bastante
Tenho vocação para liderar
As situações mal definidas não me atrapalham
-
5. Sou carinhoso com as pessoas que gosto
Geralmente mantenho o meu serviço em dia
Sei conquistar o respeito das pessoas
Minhas decisões geralmente são acertadas
-
6. Preocupo-me com meus amigos
Sou pontual
Sou bem relacionado
Gosto muito de ler
-
7. Sinto-me bem fazendo coisas em equipe
Não gosto de me atrasar
Um certo status é importante para mim
Gosto das decisões difíceis
-
8. Gosto de pessoas afetuosas comigo
Sou pontual
Gosto de ser respeitado
Gosto de explicar as coisas
-
9. Gosto de receber atenção
Termino o que começo
Tenho bom jogo de cintura
Aceito assumir riscos
-
10. Gosto de ajudar as pessoas necessitadas
Sou persistente
Gosto do papel de líder
Gosto de apresentar as idéias
-
11. Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só
Não deixo de ver um programa até o fim
Não deixo as pessoas me pressionarem
Gosto de organizar as coisas

12. Sou leal
 Termine o que começo
 Visto-me bem
 Tenho muita curiosidade
-
13. O afeto é importante para mim
 Um trabalho bem feito me dá satisfação
 Sou considerado um pessoa de boa cultura
 Gosto de ensinar
-
14. Preocupo-me com as pessoas
 Gosto de coisas bem feitas
 Gosto de Ter o controle da situação
 Gosto das complexidades da vida
-
15. Sou sociável
 Capricho no meu serviço
 Sou líder nato
 Procuro saber o porquê das coisas
-
16. Sou fiel aos meus amigos
 Gosto das coisas bem feitas
 Gosto de negociar
 Organizo bem meu trabalho
-
17. Trabalho arduamente
 Cumpro horário
 Termine o que começo
 Sinto satisfação no serviço bem feito
-
18. Preciso de afeto
 Envolve-me com os problemas das pessoas
 Gosto de sair em grupo
 Sou leal
-
19. Gosto que as pessoas me obedeçam
 Gosto de aparecer em público
 Gosto de manipular as pessoas
 Sempre gosto de ser líder

- 20. Gosto de teorias
- Sou acertado nas decisões
- Escrevo bem
- Adapto-me com facilidade a novas situações

ANEXO - 2

PVA- PERFIL DE VALORES AGREGADOS

Apresentação

Este questionário registra suas impressões sobre os valores ou a cultura de sua organização. Não é um teste com respostas certas ou erradas. Nossa meta é Ter uma visão honesta e sincera de como você vê a sua organização. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item, nem há um compromisso de que suas respostas sejam coerentes uma com a outra. Cremos que suas primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de instrumento.

Instruções

Para cada jogo de quatro frases, assinale na primeira coluna a que melhor descreve a sua organização com 4 pontos, em segundo com 3 pontos, depois 2 e a que pior descreve sua organização com 1 ponto. Na Segunda coluna, repita o mesmo processo, respondendo como você acha que a sua organização deveria ser.

Exemplo: Considerando as respostas abaixo, vemos que a pontualidade é o item mais importante atualmente, porém, idealmente a exatidão seria o mais desejável. Observe que não pode haver respostas repetidas.

REAL IDEAL

Nesta organização a boa aparência é importante	2	1
Nesta organização a persistência é importante	1	2
Nesta organização a exatidão é importante	3	4
Nesta organização a pontualidade é importante	4	3

Nome da Empresa..... : _____
 Idade..... : _____
 Sexo..... : _____
 Trabalho na organização há..... : _____ anos.
 Número de pessoas em seu departamento.... : _____

Muito Obrigado !

REAL IDEAL

1. Nesta organização existe confiança entre as pessoas...
 Nesta organização o esforço é valorizado
 Esta organização na cede às pressões
 Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada

REAL IDEAL

2. Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas
 O esforço pessoal é respeitado nesta organização
 Projetar uma boa imagem é importante nesta organização
 Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas

REAL IDEAL

3. Nesta organização o trabalho em equipe é valorizado
 Nesta organização as pessoas esforçadas são admiradas
 Nesta organização você precisa ser bom politicamente
 Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui

REAL IDEAL

4. Esta organização valoriza a lealdade
 Esta organização recompensa o esforço
 Liderança é importante aqui
 Nesta organização é fundamental ser flexível

REAL IDEAL

5. Nesta organização é aceitável compartilhar os sentimentos
 Nesta organização a pontualidade é valorizada
 A boa liderança é valorizada
 Nesta organização o planejamento é incentivado

REAL IDEAL

6. Esta organização se preocupa com seus empregados
 Nesta organização as coisas são feitas com rapidez
 Nesta organização é importante Ter boas influências
 Nesta organização o uso do raciocínio é importante

	REAL	IDEAL
7. A sociabilidade é importante aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização a rapidez e eficiência são valorizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização ter status é importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização a criatividade é valorizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	REAL	IDEAL
8. Nesta organização a lealdade é importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização respeitar os prazos é importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização respeitar a autoridade é importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização expor bem as idéias é importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	REAL	IDEAL
9. Nesta organização é aceitável falar dos sentimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização a persistência é valorizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização é necessário ter uma certa malícia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização é aceitável assumir riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	REAL	IDEAL
10. Esta organização se importa com os menos afortunados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização o cumprimento de metas é valorizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização os líderes são valorizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização pessoas que se comunicam bem progridem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	REAL	IDEAL
11. Nesta organização as equipes são importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização termina-se o que é começado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização é importante obedecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas bem organizadas são admiradas aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	REAL	IDEAL
12. Nesta organização a lealdade é valorizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização a persistência é fundamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização é fundamental causar uma boa impressão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização os intelectuais são admirados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | REAL | IDEAL |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 13. Nesta organização demonstra-se afeto e apreço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização a qualidade é valorizada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza a boa aparência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza uma idéia bem apresentada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- | | REAL | IDEAL |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 14. Esta organização se preocupa com as pessoas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização um serviço bem feito chama atenção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização a obediência as regras é importante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização o arrojo é valorizado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- | | REAL | IDEAL |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 15. Nesta organização a camaradagem é incentivada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização é importante caprichar no serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização é importante demonstrar qualidades de líder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização é importante saber analisar os fatos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- | | REAL | IDEAL |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 16. Esta organização valoriza a lealdade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza a qualidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nesta organização é importante saber negociar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aqui o importante é ser organizado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- | | REAL | IDEAL |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 17. Esta organização valoriza o esforço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza a pontualidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza a persistência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização valoriza a qualidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- | | REAL | IDEAL |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 18. Esta organização valoriza a amizade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização se preocupa com as necessidade individuais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização incentiva a sociabilidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esta organização preza pessoas leais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

REAL IDEAL

19. Nesta organização é importante obedecer
Nesta organização é importante manter um certo status
Nesta organização é importante ser um bom político
Nesta organização é importante ser líder

REAL IDEAL

20. Esta organização valoriza a inteligência
Esta organização valoriza o bom planejamento
Nesta organização é importante saber expor suas idéias
Esta organização valoriza a criatividade

ANEXO – 3

Modelo de Avaliação Cultural De TROMPENAARS

Instruções

Este questionário tem como finalidade registrar suas impressões sobre um conjunto de valores. Não é necessário se identificar. Não é um teste com respostas certas ou erradas. Nossa meta é ter uma visão honesta e sincera dos valores cultuados pela sua organização através dos valores externalizados pelos indivíduos.

4 QUESTIONÁRIO

1. Você é passageiro de um carro dirigido por um grande amigo. Ele atropela um pedestre. Você sabe que ele estava andando a pelo menos 110 km por hora numa área da cidade em que a velocidade máxima permitida é 50 km por hora. Não há testemunhas. Seu advogado diz que se você depuser sob juramento, que ele estava dirigindo a apenas 50 km por hora, pode livrá-lo de sérias conseqüências.

Que direito tem seu amigo de esperar que você o proteja?

- a) Como amigo, ele tem todo o direito de esperar que eu testemunhe em favor da menor velocidade.
- b) Como amigo, ele tem algum direito de esperar que eu testemunhe em favor da menor velocidade.
- c) Como amigo, ele não tem nenhum direito de esperar que eu testemunhe em favor da menor velocidade.

O que você acha que faria em vista das obrigações de uma testemunha sob juramento e da obrigação para com seu amigo?

- d) Testemunharia que ele estava dirigindo a 50 km por hora.
- e) Não testemunharia que ele estava dirigindo a 50 km por hora.

2. Duas pessoas estavam discutindo como os indivíduos poderiam melhorar a qualidade de vida.
- a) Uma disse: “ É óbvio que, se os indivíduos tivessem o máximo de liberdade possível e o máximo de oportunidade para se desenvolver, a qualidade de sua vida melhoraria consequentemente.”
 - b) A outra disse: “ Se os indivíduos cuidassem sempre de seus semelhantes, a qualidade de vida melhoraria para todos, mesmo se comprometesse a liberdade e o desenvolvimento pessoal.”

Qual das duas formas de raciocínio você acha normalmente melhor, A ou B.

3. Se você se sentisse chateado com alguma coisa no trabalho, expressaria abertamente seus sentimentos?
- a) Sim.
 - b) Não
4. Um chefe pede a um subordinado que o ajude a pintar sua casa. O subordinado, que não está disposto a fazê-lo, discute a situação com um colega.
- a) O colega argumenta: “ Você não precisa pintar a casa se não quiser. Ele é seu chefe no trabalho. Fora do trabalho, não tem a mínima autoridade.
 - b) O subordinado argumenta: “ Apesar de não querer, vou pintar a casa. Ele é meu chefe e não se pode ignorar esse trabalho extraordinário.

Qual das duas situações melhor representa o seu modo de pensar, A ou B.

5. Classifique numa escala de 1 a 5 (1 = concordo plenamente, 5 = discordo plenamente) as afirmações a seguir:

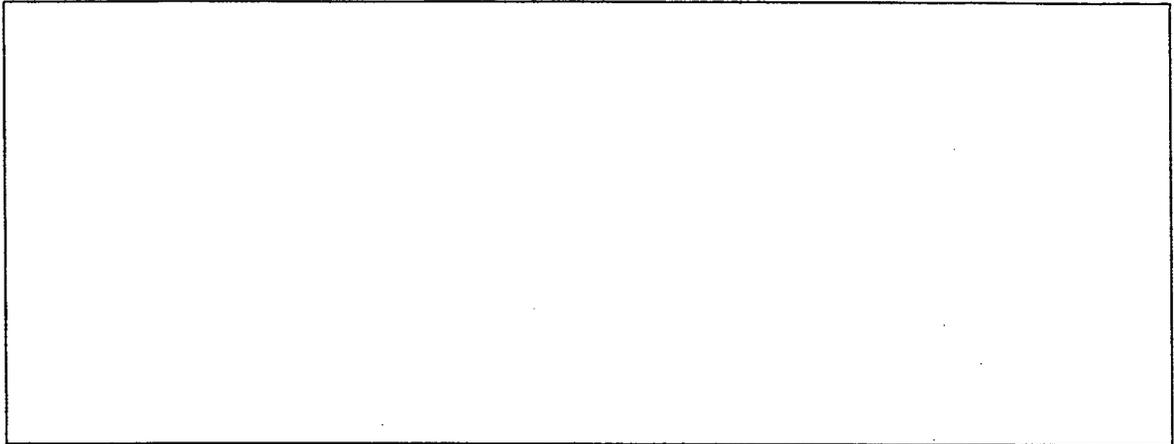
- a) A coisa mais importante na vida é pensar e agir da forma que mais se adapta ao seu verdadeiro jeito de ser, mesmo que você não consiga fazer as coisas.

Resposta: 1 2 3 4 5

- b) O respeito a uma pessoa depende muito de sua ascendência familiar.

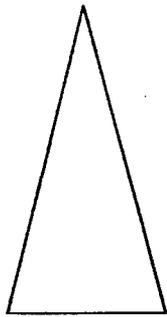
Resposta: 1 2 3 4 5

6. Pense no passado, no presente e no futuro como círculos. Desenhe três círculos no espaço disponível, representando o passado, o presente e o futuro. Organize esse círculos do jeito que desejar, mostrando da melhor forma sua visão da relação entre passado, presente e futuro. Você pode usar círculos de tamanhos diferentes. Quando terminar, indique qual círculo representa o passado, o presente e o futuro.

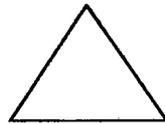


7. Selecione a afirmação que segundo seu ponto de vista, melhor representa a realidade.
- a) Vale a pena tentar controlar forças naturais importantes, como o tempo.
 - b) A natureza deve seguir seu curso, devemos apenas aceitar seu desenvolvimento e fazer o melhor possível.
8. Marque a frase com a qual você mais se identifica:
- a) Sou responsável pelos meu próprios atos.
 - b) As vezes, sinto que não tenho controle suficiente sobre o curso seguido pela minha vida.
9. Marque a afirmação abaixo que melhor representa sua opinião.
- a) O seu líder merece estar no lugar que está, independente das tarefas mal sucedidas.
 - b) O seu líder merece estar no lugar que está por que ele faz o seu trabalho corretamente.

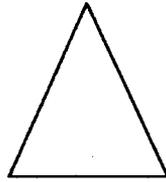
10. Pense na empresa aonde você trabalha como um triângulo e escolha a figura abaixo que mais representa sua forma de pensar.



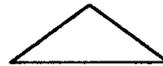
A



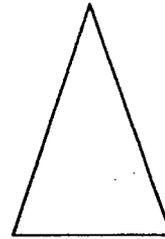
B



C



D



E

11. Dois gerentes conversam sobre a estrutura organizacional de sua empresa:

- a) Um deles diz: "A principal razão para se ter uma estrutura organizacional é que todos sabem quem tem autoridade sobre quem"
- b) O outro diz: "A principal razão para se ter uma estrutura organizacional é que todos sabem como as funções são alocadas e coordenadas".

Qual das duas opiniões representa melhor uma estrutura organizacional.

ANEXO - 4

Modelo e Avaliação Cultural Integrado

(Cultura Real X Cultura Ideal)

Apresentação

Este questionário registra suas impressões sobre os valores ou a cultura de sua organização. Não é um teste com respostas certas ou erradas. Nossa meta é ter uma visão honesta e sincera de como você vê a sua organização. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item, nem há um compromisso de que suas respostas sejam coerentes uma com as outras. Cremos que suas primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de instrumento.

Instruções

Para cada jogo de sete frases, assinale com pontuação a de 1 a 4 (sendo que 1 = discordo plenamente e 4 = concordo plenamente).

Assinale na primeira coluna a que melhor descreve a sua organização e na segunda coluna, repita o mesmo processo, respondendo como você acha que a sua organização deveria ser.

Exemplo: Considerando as respostas abaixo, vemos que a pontualidade é o item mais importante atualmente, porém, idealmente a exatidão seria o mais desejável.

	REAL	IDEAL
Nesta organização a boa aparência é importante	3	2
Nesta organização a persistência é importante	3	3
Nesta organização a exatidão é importante	1	4
Nesta organização a pontualidade é importante	4	1
Nesta organização existe confiança entre as pessoas	2	3
Nesta organização o esforço é valorizado	2	3
Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas	3	3

Nome da Empresa..... : _____

Idade..... : _____

Sexo..... : _____

Trabalho na organização há..... : _____ anos.

Número de pessoas em seu departamento.... : _____

Muito Obrigado !

	REAL	IDEAL
1		
1 Nesta empresa as regras são aplicadas igualmente para todos		
2 Aqui as pessoas trabalham individualmente		
3 Demonstrar emoções não é bem visto nesta empresa.		
4 As relações pessoais e profissionais são bem separadas nesta empresa.		
5 Nesta empresa as recompensas são atribuídas de acordo com as conquistas.		
6 Aqui as pessoas tem liberdade de executar primeiramente as tarefas mais importantes deixando a menos importantes para depois.		
7 Nesta empresa devemos ensinar aos clientes como nós trabalhamos.		

	REAL	IDEAL
2		
1 As regras nesta empresa são para todos, porém dependendo da pessoa elas podem ser quebradas.		
2 O trabalho em grupo é muito valorizado nesta empresa.		
3 É muito importante falar sobre os sentimentos nesta empresa.		
4 Nesta empresa trabalho e amizade devem andar juntos.		
5 Nesta empresa é valorizado o tempo de casa.		
6 Nesta empresa os planos são seguidos à risca.		
7 A adaptação às necessidades dos clientes é uma característica desta empresa.		

	REAL	IDEAL
3		
1 Nesta empresa não há exceção às regras		
2 O desempenho individual é muito importante nesta empresa		
3 Aqui ser emotivo e demonstração de fraqueza.		
4 Aqui não se mistura trabalho e amizade.		
5 O merecimento é que define as recompensas nesta empresa.		
6 Nesta empresa as tarefas devem ser executadas simultaneamente.		
7 Nesta empresa cada setor deve buscar o que é melhor para si.		

		REAL	IDEAL
4			
1	Se você tiver bom relacionamento nesta empresa não precisará seguir algumas normas.		
2	Aqui os resultados dos grupos são mais importantes que os resultados dos indivíduos.		
3	As demonstrações de emoção são bem vista nesta empresa.		
4	Nesta empresa é muito importante se relacionar com os colegas fora do trabalho.		
5	Nesta empresa as pessoas são mais valorizadas pelo status do que pelos resultados.		
6	Nesta empresa aquilo que foi planejado não deve ser alterado.		
7	Todos se preocupam com as necessidades dos outros setores nesta empresa.		

		REAL	IDEAL
5			
1	Nesta empresa todos concordam e cumprem as normas		
2	Nesta empresa as metas individuais são muito valorizadas		
3	Ser muito espontâneo não é muito bom aqui.		
4	Aqui a amizade não interfere nos assuntos da empresa.		
5	Ninguém recebe nada que não seja merecido nesta empresa.		
6	Nesta empresa podemos pular as etapas que não julgamos importantes.		
7	Nesta empresa não devemos nos deixar influenciar pelas necessidades dos outros setores.		

		REAL	IDEAL
6			
1	Quem tem boa influência pode quebrar algumas regras.		
2	Se você não souber trabalhar em equipe nesta empresa Terá dificuldades.		
3	Ser autêntico é muito importante nesta empresa.		
4	Nesta empresa as confraternizações ajudam a estreitar os laços profissionais.		
5	Nesta empresa nem sempre as recompensas são dadas em função do atingimento dos objetivos.		
6	Nesta empresa devemos terminar uma tarefa antes de iniciar uma outra.		
7	Quem se interessa em compreender as necessidades dos clientes é bem visto nesta empresa.		

		REAL	IDEAL
7			
1	Quem não cumpre as regras tem problemas nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	O esforço individual é muito valorizado aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Nesta empresa quem se expõem muito não é valorizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Os chefes nesta empresa não se deixam influenciar pela amizade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Aqui as pessoas recebem tudo aquilo que conquistaram.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nesta empresa temos que fazer várias coisas ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Nesta empresa não devemos deixar os clientes interferirem muito em nosso trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		REAL	IDEAL
8			
1	Quem cumpre rigorosamente todas as regras não é bem visto nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Nesta empresa quem trabalha sozinho não é bem visto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Nesta empresa é importante falar o que se pensa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Quem se limita às relações profissionais não é bem visto nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pessoas com mais experiência são mais valorizadas nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Quem deixa de cumprir alguma atividade que foi planejada tem problemas nesta empresa, mesmo que a atividade não seja muito importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Nesta empresa sempre perguntamos como podemos melhorar nosso trabalho para atender melhor as necessidades das outras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		REAL	IDEAL
9			
1	As regras são aceitas por todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Saber trabalhar sozinho é muito importante nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Esta empresa não é aberta às manifestações de afeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nesta empresa as pessoas são profissionais e não se deixam influenciar pelas relações pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ninguém recebe nada que não tenha sido merecido nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nesta empresa as pessoas são valorizadas por fazerem aquilo que tem que ser feito, independente da seqüência em que as atividades vão aparecendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Nesta empresa quem tenta agradar os outros não é bem visto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		REAL	IDEAL
10			
1	Nesta empresa quanto mais amizades você tiver menos regras você precisará cumprir.		
2	Trabalhar em equipe é mais importante que trabalhar sozinho nesta empresa.		
3	Os sentimentos são muito valorizados nesta empresa.		
4	É permitido misturar amizade e o trabalho nesta empresa.		
5	Nesta empresa existe diferença no tratamento das pessoas em função de aspectos como sexo, idade, experiência e escolaridade.		
6	Quem segue rigorosamente aquilo que foi planejado é bem visto nesta empresa.		
7	Nesta empresa todos são tratados como clientes.		

ANEXO - 5

Modelo e Avaliação Cultural Integrado (Cultura Individual)

Instruções

Para cada jogo de sete frases, assinale o que melhor descreve sua personalidade utilizando uma pontuação de 1 a 4 (sendo que 1 = discordo plenamente e 4 = concordo plenamente).

No exemplo abaixo observamos que pontualidade é o aspecto menos importante ao contrário de confiança que é o aspecto mais valorizado.

Gosto de manter a aparência	3
Sou persistente	3
Considero importante a exatidão	2
Sou pontual	1
Acho importante transmitir confiança	4
Nesta organização o esforço é valorizado	1
Considero importante o planejamento.	3

Muito Obrigado !

ANEXO – 6

(Modelo de Carta de Apresentação da Pesquisa)

Prezado Colega

Esta é uma pesquisa que tem como propósito validar um modelo de avaliação da cultura organizacional. A presente pesquisa é parte integrante de uma dissertação para a obtenção de grau de mestre junto ao PPGEP / UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

A referida pesquisa é dividida em duas partes compostas da seguinte maneira:

1º Parte – Avaliação dos Valores da Organização

Análise do Perfil dos Valores Individuais
Análise do Perfil dos Valores Agregados

2º Parte – Avaliação das Dimensões Culturais

Análise da Cultura Individual
Análise da Cultura Real X Cultura Ideal

Todas as informações aqui registradas serão mantidas no mais absoluto sigilo, sendo que a tabulação final da pesquisa irá demonstrar um panorama da organização como um todo.

Quaisquer dúvidas sobre o preenchimento dos formulários poderão ser dirimidas pelo telefone 9986 – 5391 ou pelo endereço eletrônico cercal@osite.com.br .

Antecipadamente, agradeço sua colaboração.

Cordialmente,

Marco Aurélio Cercal
PPGEP / UFSC

cercal@osite.com.br

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de duas voltas. HSM Managemet, SP, nº 17, p.12 – 20, novembro – dezembro, 1999.

BRAKE, Terence., WALKER, Danielle. Doing business internationally – the workbook to cross-cultural success. Princeton. Princeton Training Press. 1995.

CASTRO, Durval. Cultura Organizacional. 31.12.1999. Endereço eletrônico:
<http://members.xoom.com/durvalCASTRO/modelo05do.html>

CARLETON, J. Robert. Choque de culturas. HSM Managemet, SP, nº 14, p.128 – 132, maio – junho, 1999.

CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo. Atlas. 1994.

DURO, Jorge Alberto Zietlow. Decidir ou não decidir: o processo decisório. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1998.

EDVINSSON, Leif. Capital intelectual. São Paulo. Makron Books. 1998.

FARID, Elashmawi. Multicultural management: new skills for global success. Texas. Gulf Publising Company. 1998.

FLEURY, Afonso. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2º ed. São Paulo. 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme, Fischer, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. 2º ed. São Paulo. Atlas. 1996.

GRACIOSO, Francisco. Planejamento estratégico orientado para o mercado. Como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. 3º ed. São Paulo. Atlas. 1996.

HANDY, Harles. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. 2º ed. São Paulo. Saraiva. 1994.

KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

LAPLANTINE, François. Aprender antropologia. 10º ed. São Paulo. Brasiliense. 1997.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. 11º ed. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 1997.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Antropologia estrutural. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro. 1975.

- MARQUES, Antonio Carlos F. Deterioração organizacional. Como detectar e resolver problemas de obsolescência organizacional. São Paulo. Makron Books. 1994.
- MICKLETHWAIT, John. Os bruxos da administração: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro. Campus. 1998.
- MINTZBERG, Henry. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman. 2000
- MORGAN, Garreth. Imagens da organização. São Paulo. Atlas. 1996.
- NADLER, David A. A organização do futuro. HSM Managemet, SP, nº 18, p.58 – 66, janeiro – fevereiro, 2000.
- NELSON, Reed. Cultura organizacional. Vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro. Imagem. 1996.
- NONAKA, Ikujiro. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Campus. 1997
- ORTIZ, Renato. Mundialização e cultura. 2º ed. São Paulo. Brasiliense. 1996.
- PARSONS, Talcott. The social system. New York. Free Press, 1951.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior. 10º ed. Rio de Janeiro. Campus. 1990.
- ROCHA, Everardo P. Guimarães. O que é etnocentrismo. 11º ed. São Paulo. Brasiliense. 1994.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2º ed. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. 1998.
- SCHEIN, Edgar H. Three cultures of management: the key to organizational learning. 13.01.2001. Endereço eletrônico: <http://mitsloan.mit.edu/students/idex.html>
- SENGE, Peter M. A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1999.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina. 2º ed. São Paulo. Best Seller. 1998.
- SCHEMERHORN, Jr., John R. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre. Bookman. 1999.
- STEWART, Edward C., BENNET, Milton J. American cultural patterns – a cross-cultural pererspective. Yarmouth. Intercultural Press, Inc. 1997.
- TAVARES, Maria G. Pinho. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1993.

THÉVENET, Maurice. Cultura de empresas: auditoria e mudança. 2º ed. Lisboa. Monitor. 1990.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 20º ed. Rio de Janeiro. Record. 1995.

THOMPSON, Arthur A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo. Pioneira. 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa. São Paulo. Pioneira. 1991.

TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da Cultura. Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo. Educator. 1994.

URY, William. Negociar na era da informação. HSM Managemet, SP, nº 15, p.6 – 11, julho – agosto, 1999.

WOOD JR, Thomaz (coordenador). Mudança organizacional. Aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo. Atlas. 1995.

WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. Revista de Administração de Empresas, SP, v. 40, nº1, p. 20 – 28, janeiro – março, 2000.