

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**Cultura organizacional de um centro de serviços compartilhados: um estudo  
de caso em uma siderurgia multinacional**

**Leandro Augusto Dias**

**Pedro Leopoldo**  
**2016**

**Leandro Augusto Dias**

**Cultura organizacional de um centro de serviços compartilhados: um estudo de caso em uma siderurgia multinacional**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado.

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**  
**2016**

658.406  
D541c

DIAS, Leandro Augusto

Cultura organizacional de um centro de serviços compartilhados: um estudo de casos em uma siderurgia multinacional / Leandro Augusto Dias.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2016.

103 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.

Orientadora : Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vera L. Cançado

1. Cultura Organizacional
2. Tipologias Culturais.
3. Centro de Serviços Compartilhados-CSC.
4. Siderurgia.

I. Título. II. CANÇADO, Vera L., orient.

CDD: 658.406

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira**  
**CRB 6 -1590**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Titulo da Dissertação: **“CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: um estudo de caso em uma Siderurgia Multinacional”**

Nome do(a) Aluno(a): **LEANDRO AUGUSTO DIAS**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovado (a) pela banca examinadora constituída pelos professores:



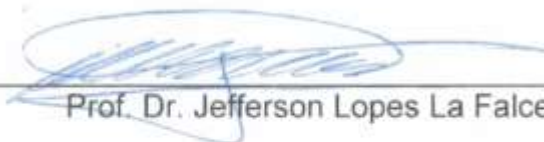
---

Profa. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima – Orientadora



---

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima



---

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce

## **Agradecimentos**

À Professora Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado, por acreditar neste trabalho e apoiar durante todo o processo de construção. Sua dedicação e talento servem a mim como inspiração na carreira acadêmica.

Aos professores e funcionários do Mestrado Profissional em Administração (MPA), em especial à Jussara Batista, por todo o apoio e incentivo.

Aos funcionários da Empresa Beta, que contribuíram e possibilitaram este trabalho.

À Cris, pelo apoio e por, junto a mim, lançar mão de dias tranquilos em prol desse objetivo. Ao Francisco, pelo todo amor incondicional que por vezes foi o meu combustível.

Aos meus pais, pelos ensinamentos e pela integridade que sempre me serviram de base. Aos meus irmãos, pelo incentivo e companheirismo.

E a todos aqueles com os quais, de alguma forma, estive em falta durante este processo.

*“O que sabemos, saber que o sabemos. Aquilo que não sabemos, saber que não o sabemos: eis o verdadeiro saber”.*

*“Quem de manhã compreendeu os ensinamentos da sabedoria, à noite pode morrer contente”.*

*Confúcio.*

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar a cultura organizacional do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma siderúrgica multinacional. Para tal, utilizou-se o modelo de diagnóstico cultural de Goffee & Jones (1998), o “Cubo de Duplo S”, que consiste na análise dos principais traços culturais, a partir das dimensões sociabilidade e racionalidade. A primeira representando as relações entre membros de uma comunidade e a racionalidade é a habilidade coletiva de perseguirem objetivos comuns, de forma rápida e eficiente, independentemente de laços pessoais. Diante a inexistência de consenso do conceito de cultura, foi realizado uma revisão de alguns dos principais autores que tratam da cultura no ambiente organizacional. Nesse estudo entendeu-se a cultura como uma variável da organização sendo formada pelo conjunto de valores, sentimentos e crenças compartilhados pelas pessoas, que orientam os seus comportamentos e a maneira como as coisas são feitas. Foi realizado um estudo de caso descritivo e quantitativo, por meio da aplicação de uma *survey* na Vice-Presidência de Finanças Corporativas do CSC da Empresa Beta S.A. A população foi constituída por 128 pessoas e a amostra por 66, confirmando atender aos critérios de 90% de nível de confiança e 7% de precisão. Os resultados indicam que a cultura predominante no CSC é a do tipo comunal, com 59,1% dos indivíduos, e percebida de forma funcional, isto é de caráter positivo. Observa-se ainda a presença significativa da cultura mercenária, com 25,8%, que tem como marcas o foco na tarefa e a forte identificação das pessoas com o tipo de trabalho desempenhado. Não foi identificada a presença de subculturas, em função de características de grupos, a partir das variáveis faixa etária, local de trabalho, grau de escolaridade, tempo de empresa e nível hierárquico, podendo ser esclarecidos pela hipótese de uniformidade da amostra no tocante às variáveis testadas ou pelo tamanho da amostra, que mesmo validada estatisticamente pode interferir no resultado.

Palavras-chave: Cultura organizacional; tipologias culturais; centro de serviços compartilhados - CSC; siderurgia.

## **Abstract**

The aim of this research was to characterize the organizational culture of the Shared Services Center (SSC) of multinational steel company. For this, it was adopted the method of diagnostics of organizational culture of Goffee & Jones (1998), the "Double S Cube", that is the analysis of the major cultural traits, from the dimensions sociability and solidarity. The first one representing the relationships between members of a community and solidarity is the collective ability to pursue common goals, quickly and efficiently, regardless of personal ties. Faced with the lack of consensus of the concept of culture, a review of some of the main authors who deal with the culture in the organizational environment was conducted. In this study it was understood the culture as an organization variable being formed by the set of values, feelings and beliefs shared by the people that guide their behavior and the way things are done. A descriptive quantitative case study was carried out by applying a survey on the Vice Presidency of Corporate Finance of the SSC of the Empresa Beta S.A. The population was consisted of 128 people and the sample of 66, confirming meet the criteria of 90% confidence level and 7% accuracy. The results indicate that in the SSC the predominantly culture is the communal type, with 59.1% of individuals, and perceived functional form, that means a positive character. It was also observed the significant presence of mercenary culture, with 25.8%, whose brands focus on the task and the strong identification of people with the type of work performed. It could not be identified the presence of subcultures, according to group characteristics: age range, workplace, level of schooling, length of service and hierarchical level, which can be clarified by the uniformity hypothesis of sample with respect to the variables tested or by the sample size, that even statistically validated could interfere in the results.

Key words: Organizational culture; Cultural Typology; Shared Service Center - SSC; Steel company.



## Lista de figuras

Figura 1 - Interseções de teoria de cultura e teoria de organizações.....	20
Figura 2 - Diagrama de manifestações da cultura.....	37
Figura 3 - Modelo Cubo de Duplo S. ....	48
Figura 4 - Diagnosticando a cultura organizacional.....	55
Figura 5 - Organograma CSC Empresa Beta.....	60
Figura 6 - Caracterização da cultura organizacional do CSC da Empresa Beta. .	69
Figura 7 - Cubo de Duplo S: manifestação funcional e disfuncional. ....	78

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Síntese da metodologia.....	57
Tabela 2 - Caracterização da amostra .....	61
Tabela 3 - Análise de confiabilidade questionário principal.....	63
Tabela 4 - Descritiva das questões questionário principal: racionalidade .....	64
Tabela 5 - Descritiva das questões questionário principal: eixo sociabilidade .....	66
Tabela 6 - Culturas presentes no CSC.....	69
Tabela 7 - Tipologia da cultura pelos valores médios .....	72
Tabela 8 - Perfil x quadrantes cultura comunal e cultura mercenária.....	74
Tabela 9 - Perspectiva funcional e disfuncional da cultura.....	77
Tabela 10 - Tabela de contingência e teste qui-quadrado manifestação positiva ou negativa x variáveis de perfil .....	79
Tabela 11 - Descritiva do questionário auxiliar para cultura comunal .....	80
Tabela 12 - Análise da existência de subculturas no CSC.....	83

## Sumário<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Contextualizando cultura organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Cultura por Handy</i> .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>A cultura por Schein</i>.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.3</b>	<b><i>Cultura por Hofstede</i>.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.4</b>	<b><i>A cultura por Goffee e Jones</i>.....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Modelo de pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3</b>	<b>População e amostra .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>Técnica de análise de dados .....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>Apresentação e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Empresa Beta S.A. e do CSC .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização da amostra.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise da confiabilidade dos dados .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise das dimensões sociabilidade e racionalidade no CSC da Empresa Beta S.A.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5</b>	<b>Caracterização da cultura.....</b>	<b>68</b>
<b>4.6</b>	<b>Manifestações funcionais e disfuncionais dos tipos culturais .....</b>	<b>77</b>
<b>4.7</b>	<b>Existência de subculturas no CSC .....</b>	<b>82</b>
<b>5</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>86</b>

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

**Referências.....90**

**Apêndices e Anexos .....95**

## 1 Introdução

Ao longo do tempo, as organizações vêm lidando com diversas alterações que têm intensificado a competição entre elas. Visando atender às demandas por busca de lucratividade, competitividade e perenidade, as organizações se deparam com diferentes estratégias, incluindo entender questões ligadas ao seu ambiente interno e externo e à sua cultura organizacional. A compreensão sobre os aspectos culturais se faz também necessária em empresas que passam por processos de fusões e aquisições, pois suas estratégias no processo de integração são importantes para definir a viabilidade do negócio (Tanure & Cançado, 2005).

Entender aspectos da cultura pode ser fundamental para as organizações, não apenas para a escolha de melhores estratégias, mas também como suporte para a gestão de mudanças. A necessidade de as organizações conhecerem a sua cultura advém da relação direta e do impacto na vida das pessoas envolvidas no espaço organizacional, bem como na *performance* e nos resultados planejados. Um dos principais papéis da cultura refere-se à capacidade de diferenciar uma organização da outra, gerando a percepção de identidade externa e interna aos indivíduos. Assim, o conceito de cultura passa também pelo estudo de valores, hábitos, atitudes, expectativas e crenças presentes na organização (Schein, 2004).

Diversas são as abordagens em cultura nas organizações, podendo ser observado um debate sobre sua própria conceituação. Kilman e Saxton (1983) a entendem como o conjunto de normas, padrões e valores implícitos em grupos, enquanto para Deal & Kennedy (1982) a definição passa por valores explícitos. Para Trice e Beyer (1993), a cultura se traduz pela forma tradicional e pelos costumes utilizados pelas pessoas nas situações de trabalho. Trompenaars & Turner (1993) destacam três aspectos que determinam a cultura organizacional: o relacionamento entre os empregados e a organização; o sistema hierárquico de autoridade, que define superiores e subordinados; e a visão geral dos empregados sobre o destino da organização. Outros autores tratam da temática cultura no ambiente das organizações, focando o alcance dos interesses pelos *stakeholders* (Goffee & Jones, 1996; Handy, 1996; Hofstede, 1991; Pettigrew, 1979; Schein, 2004; Smircich, 1983).

Analisando os trabalhos da literatura que utilizaram as teorias antropológicas e as teorias da administração em cultura nas organizações, Smircich (1983) destaca duas perspectivas: a funcionalista e a fenomenológica. A perspectiva funcionalista parte do pressuposto de que as organizações são instrumentos que geram produtos, serviços e, como um coproduto, a sua própria cultura. Dessa forma, a cultura seria algo que a organização “tem”, manifestando-se por suas próprias lendas, rituais, estilos de linguagem e cerimônias. Assim, algumas características do comportamento presentes no ambiente organizacional podem ser manipuladas pelos gestores por meio dessa dimensão simbólica, com o objetivo de melhorar a *performance*, elevar ou dirimir a socialização dos funcionários, aumentar os níveis de comprometimento e motivar, entre outros (Smircich, 1983). Por outro lado, a perspectiva fenomenológica visualiza a cultura organizacional como algo que a organização “é”, devendo ser entendida como um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados gerado pela mente dos membros da organização. Nessa perspectiva, o fenômeno da organização é tratado como uma forma expressiva e subjetiva, provinda da consciência humana (Smircich, 1983).

Em relação às metodologias, os estudos culturais nas organizações vêm utilizando tanto métodos quantitativos quanto qualitativos, que determinam a adoção de diferentes estratégias de análise dos atributos culturais. Em sua maioria, os estudos baseados na perspectiva funcionalista utilizam métodos quantitativos, buscando assim generalizações e comparações entre os resultados. Já a perspectiva fenomenológica utiliza predominantemente métodos qualitativos, uma vez que entende que a cultura é um fenômeno subjetivo e de difícil mensuração (Carrieri, 2002).

A perspectiva a ser adotada na dissertação seguirá a proposição de Goffee & Jones (1996; 1998). Para esses autores, a cultura é uma variável da organização e pode ser vista como a arquitetura social que sustenta o seu funcionamento, sendo formada pelo conjunto de valores, sentimentos e crenças compartilhadas pelas pessoas, que orientam os seus comportamentos e a maneira como as coisas são feitas.

Goffee & Jones (1996; 1998) propõem uma alternativa para conhecer os processos de identificação e comunicação da cultura. Para eles (1998), a cultura é uma comunidade, definindo as formas como as pessoas se relacionam dentro da organização. O modelo proposto pelos autores parte da identificação de duas dimensões nas relações humanas: a sociabilidade e racionalidade. A primeira representa as relações entre membros de uma comunidade e a racionalidade é a habilidade coletiva de perseguirem objetivos comuns, de forma rápida e eficiente, independentemente de laços pessoais. A interação dessas duas dimensões - racionalidade e a sociabilidade - resulta em quatro tipos distintos de cultura: rede, mercenária, fragmentada e comunal.

Além da cultura predominante, existem aspectos na própria organização que estimulam a criação de subculturas como, por exemplo, a geração dos indivíduos que fazem parte da organização, o tipo do negócio e a profissão dos indivíduos (Goffee & Jones, 1998). Para Schein (2009), as subculturas podem estar em conflito, gerando uma organização menos efetiva, enquanto Deal & Kennedy (1982) argumentam que uma organização possuidora de uma cultura homogênea, também chamada de “cultura forte”, impõe à organização um padrão de comportamento com regras e valores. Por outro lado, Hofstede (1991) explica que uma cultura forte pode ser mais resistente a mudanças, pelo fato de os padrões de comportamento já estarem mais internalizados na companhia, apesar de essa característica tornar a empresa mais previsível, facilitando a tomada de decisão.

Nessas últimas décadas, o ambiente de negócios, marcado pela intensificação pelas fusões e aquisições, potencializa a transformação do ambiente organizacional, bem como a necessidade de integração entre culturas de diferentes empresas que se unem (Goffee & Jones, 1996; 1998). Como resultado desses processos de fusão e aquisição, um desses novos ambientes corporativos que surgem são os chamados Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Eles são definidos como um ambiente no qual uma unidade empresarial pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio (Silva, Santos & Santos, 2006). Bergeron (2003) define o CSC como uma estratégia na qual diversas funções de negócios são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para

promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da organização.

Ainda destacando o CSC como estratégica organizacional, Mechling e Schwarz (2007) ressaltam três categorias de argumentos que levam a organização a implantar um CSC:

- a) Argumentos em custos, com economias de escala;
- b) argumentos em serviços, com a possibilidade de mais expertise por meio da especialização e padronização das tarefas; e
- c) argumentos estratégicos, representados pela retenção de conhecimento dentro da organização, por poder ser compartilhado para outras atividades, e pela maior facilidade de acesso às informações pela alta gerência, com mais uniformidade e confiabilidade. Esta última categoria de argumentos traz ainda a possibilidade de a própria organização focar em seu *core business*<sup>2</sup>, deixando as atividades chamadas de apoio a cargo do CSC.

Apesar de ser uma estratégia em diversas organizações, alguns fatores são percebidos como desfavoráveis na criação de um CSC (Cunha, 2011): possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSC, longo tempo de adaptação às mudanças culturais e existência de problemas específicos no gerenciamento de pessoas.

A estrutura de um CSC, segundo Silva *et al.* (2006), necessita de autonomia própria, o que favorece o surgimento de uma cultura própria, às vezes diferente da cultura predominante nas unidades que desempenham a atividade-fim da organização. Entretanto, a finalidade de um CSC deve estar orientada a processos específicos e marcada pela especialização das áreas que a compõem (Cunha, 2011), agregando, assim, diversas atividades compostas por indivíduos diferentes em sua formação e tipos de orientação. Nesse sentido, a constituição dessa unidade semiautônoma levará em consideração a estratégia da organização na decisão de quais atividades

---

<sup>2</sup> *Core business*: termo em inglês utilizado para definir a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, conforme disponível em: <https://endeavor.org.br/core-business/>.



serão incorporadas. O CSC passa então a ser composto por diversos departamentos, que podem trazer consigo valores específicos de cada atividade, como destaca Hofstede (1991), ao abordar as dimensões culturais e características específicas de determinados grupos.

Schein (2004) descreve, ainda, que a cultura organizacional é percebida pelas pessoas por meio das características apresentadas no ambiente da organização e essas características se expressam nas atividades de negócios que envolvem as diferentes culturas. Essa descrição de Schein (2004) colabora para a análise, por exemplo, dos aspectos culturais encontrados em um CSC que foi formado inicialmente por diversos indivíduos oriundos de diferentes unidades de negócio de uma mesma organização, como é o caso da unidade de pesquisa desta dissertação.

Assim, a partir de tais considerações, propõe-se a responder a seguinte questão, considerando a tipologia desenvolvida por Goffee & Jones (1996; 1998): Como se caracteriza a cultura organizacional de um CSC?

Alguns dos aspectos culturais relacionados ao formato de negócio de um CSC vêm sendo observados em um CSC de uma indústria siderúrgica multinacional pertencente atualmente a um grupo internacional, tratada neste estudo como Empresa Beta S.A. Ao todo, compõem essas áreas 171 pessoas, distribuídas em duas vice-presidências: Vice-Presidência de Finanças Corporativas, com 128 funcionários, e Vice-Presidência de Recursos Humanos, com 43 funcionários. O CSC da Empresa Beta foi implantado em 2006, após a consolidação do atual arranjo corporativo, resultado de diversos processos de aquisições e do último rearranjo corporativo, com a fusão do antigo controlador com o atual acionista principal da Empresa Beta. A criação de um CSC foi parte da estratégia do novo controlador de centralizar diversas atividades consideradas estratégicas. Assim, devido às diversas aquisições e fusões que culminaram na atual configuração da empresa, que passa pela associação de diversas pessoas oriundas de diferentes empresas, a Beta caracteriza-se como um *locus* privilegiado para o estudo do tema cultura organizacional.

Para responder a essa questão, propõe-se como objetivo geral desta dissertação caracterizar a cultura organizacional do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Empresa Beta S.A.

Para isso, estabelecem-se como objetivos específicos:

- a) Descrever o CSC da Empresa Beta S.A.
- b) Identificar o tipo de cultura existente no CSC da Empresa Beta S.A.
- c) Identificar as manifestações funcionais e disfuncionais dos tipos culturais existentes no CSC da Empresa Beta S.A.
- d) Identificar se existem subculturas no CSC da Empresa Beta S.A.

A fim de atingir esses objetivos, foi realizado estudo de caso quantitativo, por meio do envio de questionários aos funcionários lotados no CSC da Empresa Beta S.A. Replicou-se o questionário desenvolvido e validado por Goffee & Jones (1998), para identificar o tipo de cultura organizacional do CSC. Foram realizadas análises estatísticas univariadas e multivariadas.

Este estudo justifica-se em função de contribuir para o debate teórico sobre o tema cultura organizacional, em um contexto mercadológico competitivo, dinâmico e complexo, no qual fenômenos como fusões, aquisições, privatizações, globalização, entre outros, tornam-se rotineiros, implicando constantes mudanças do ambiente empresarial. O tema, apesar de não ser recente, continua despertando interesse de pesquisadores e empresários, conforme autores como Handy (1987), Hofstede (2001), Goffee & Jones (1996) e Schein (2004). Estudos que objetivam o diagnóstico cultural têm se apresentado como uma forma de entender as culturas das organizações de maneira dirigida, oferecendo elementos capazes de guiar a gestão das organizações e dar suporte a mudanças (Braga, Ferraz & Lima, 2014; Cameron & Quinn, 2006; Goffee & Jones, 1996; Hofstede, 1991; Trompenaars, 1994).

Para a Empresa Beta S.A., o presente estudo é uma oportunidade de perceber situações da sua realidade e cotidiano, a partir do diagnóstico de sua cultura. A pesquisa poderá contribuir para identificar situações, ações e suas consequências, auxiliando os gestores da organização. A análise da cultura organizacional poderá

contribuir para a gestão do CSC e para auxiliar a Empresa Beta S.A. na busca de mais efetividade no cumprimento de suas metas e objetivos.

Tendo em vista o estudo realizado, esta dissertação insere-se na linha de pesquisa “Inovação e Organizações” do Núcleo de Estudos em Organização e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, constituindo-se como uma das pesquisas sobre o tema cultura organizacional. Complementa outros estudos já desenvolvidos ou em andamento, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado (Apêndice A), demonstrando aderência à referida linha de pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo este primeiro – Introdução. No capítulo 2 são apresentados o referencial teórico sobre o tema cultura organizacional e alguns modelos de diagnóstico. No capítulo 3, descreve-se a metodologia, abordando a caracterização e modelo de pesquisa, a população e amostra e as técnicas de coleta e de análise dos dados. No capítulo 4 são relatados os dados coletados, assim como a análise para caracterização da cultura do CSC da Empresa Beta S.A. No capítulo 5 fazem-se as considerações finais. Seguem-se as referências e apêndices e anexos.

## **2 Referencial Teórico**

Apesar de um tema bastante discutido, as teorias sobre cultura organizacional ainda se mostram como um conjunto de conhecimento complexo para as organizações (Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1996; Handy, 1996; Hofstede, 1991; Pettigrew, 1979; Schein, 2004; Smircich, 1983). Este capítulo traz uma discussão sobre os principais conceitos, bem como modelos de diagnósticos de cultura organizacional.

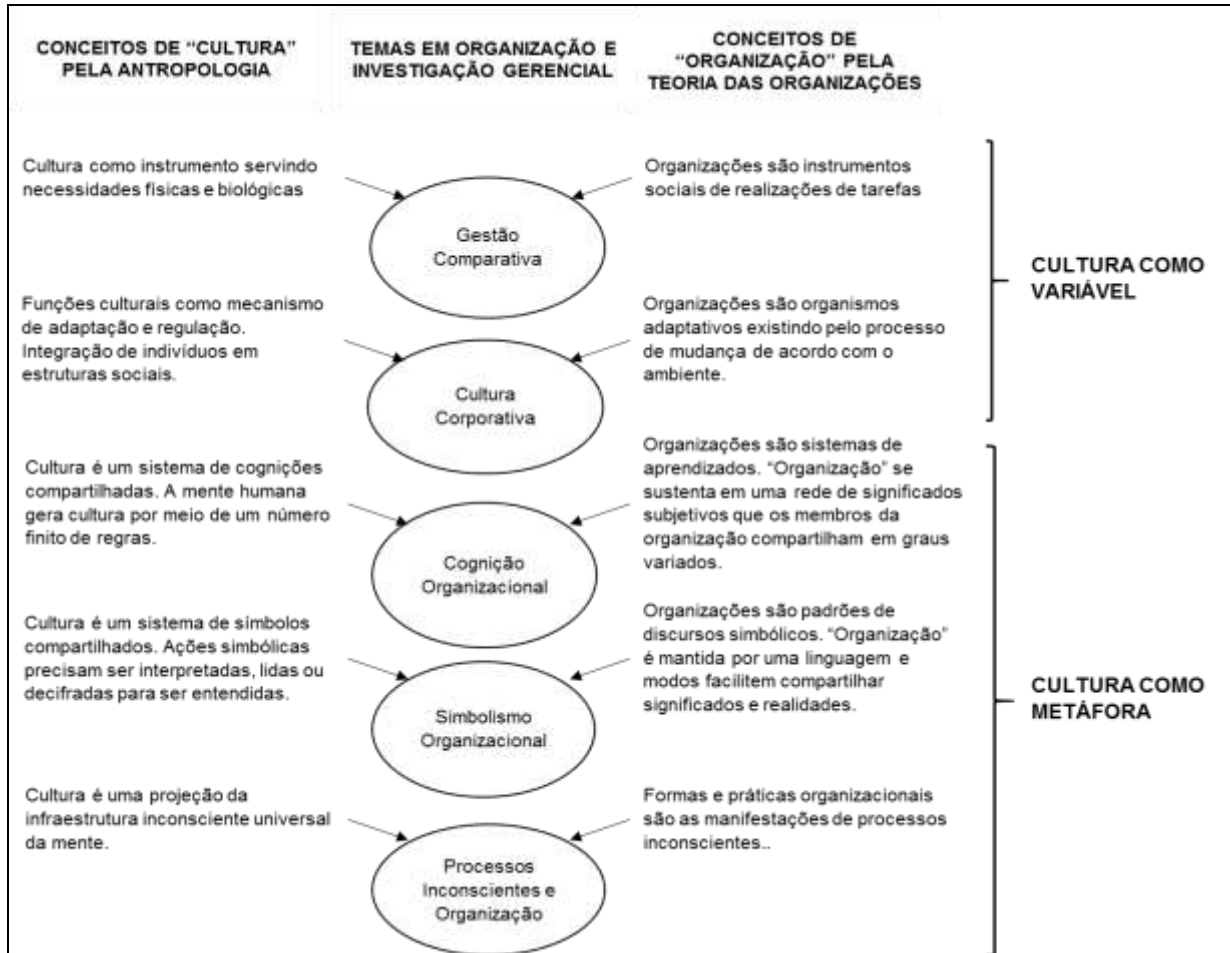
### **2.1 Contextualizando cultura organizacional**

Os primeiros estudos sobre cultura tratam da análise do desenvolvimento humano na sociedade, seguindo uma abordagem antropológica. O conceito começou a ser discutido na literatura a partir da segunda metade do século XIX, em meio à discussão em torno da superioridade ou não do modo de vida ocidental (Freitas, 2007). Na Antropologia, a cultura é concebida como um conjunto de significados compartilhados em determinados cenários e sua interpretação ainda passa pela constituição de pressupostos e artefatos simbólicos (Carvalho & Ronchi, 2005).

Cultura pode ser entendida como um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo que o se constitui em vida em comum dos grupos sociais (Aktouf, 2001). Schein (2009) ressalta ainda a utilização do termo por diversas áreas que estudam as relações humanas, como Advocacia; a Antropologia, ao se referir aos rituais e costumes ao longo da história das sociedades; e os estudos no campo organizacional, ao referenciar o clima e as práticas das organizações. Entretanto, apesar de diversamente aplicado em distintas áreas, a própria definição de cultura não é consensual na literatura, o que talvez esteja relacionado à falta de pesquisas antropológicas da cultura como parte do comportamento dos indivíduos (Levine, 1984).

Com o intuito de esquematizar as diversas abordagens sobre cultura nas organizações, Smircich (1983) traça um paralelo entre a Antropologia e a teoria das organizações nos estudos sobre o tema. Para a Antropologia, a explicação de grande parte da experiência da vida em sociedade é feita pela cultura, admitindo-se

cinco concepções diferenciadas. Cada conceito de cultura é retratado pelos diferentes conceitos em organização, o que gera diferentes temas e formas de investigação gerencial, como mostra a Figura 1.



**Figura 1** - Interseções de teoria de cultura e teoria de organizações.

Fonte: Smircich, L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 342.

Esses cinco temas de investigação podem ser segmentados em dois grupos de análise. O primeiro grupo, composto pelos dois primeiros programas de pesquisa – cultura como instrumentos ou como função – trata-a como variável ora independente, isto é, vista como causadora de demais comportamentos, e ora como variável que faz parte do conjunto de elementos que formam a organização – pessoas, ambiente e estruturas – sendo influenciada, nesse caso, pelos demais elementos (Smircich, 1983). O segundo grupo – cultura como cognição, como sistemas simbólicos e como projeção inconsciente –, chamado pela autora de raízes metafóricas de contextualização da organização, é marcado pelo estudo subjetivo e

metafórico da cultura dentro das organizações. A cultura, nesse caso, é percebida como fenômeno social, havendo assim uma investigação da forma de apresentação da própria organização (Smircich, 1983).

A primeira abordagem, intitulada gestão comparativa, traz estudos que tratam a cultura como uma variável explicativa que influencia o desenvolvimento e reforço de crenças nas organizações. Com enfoque macro, a análise examina a relação entre a cultura e a estrutura da organização, enquanto na visão micro concentra-se o estudo das semelhanças e diferenças entre gestores de culturas diferentes. A utilidade prática desse modo de investigação é visto em organizações multinacionais, por ser possível traçar as diferenças entre culturas, localizar grupos de semelhanças e extrair as implicações para a eficácia organizacional (Smircich, 1983). Como representantes dessa abordagem estão Hofstede (1991) e Trompenaars & Turner (1993), que tentam selecionar grupos de valores relevantes da realidade dos negócios e posicionam os gerentes de diferentes culturas diante de valores e constroem escalas e tipologias (Carrieri, 2002).

Ainda no grupo que entende a cultura como uma variável, a autora traz a segunda forma de análise – a cultura corporativa –, que entende a cultura como subproduto das organizações. Essa forma de investigação percebe as organizações como instrumentos sociais que produzem bens e serviços e, como subproduto, eles também produzem artefatos culturais distintos. Apesar de se incorporarem dentro de um contexto cultural mais amplo, a ênfase dessa perspectiva é em atributos socioculturais que se desenvolvem dentro das organizações, sendo conhecida como funcionalista (Deal & Kennedy, 1982).

Apesar das duas primeiras abordagens trazidas por Smircich (1983) se mostrarem distintas do ponto de vista de causa e consequência, a autora defende que:

Ambas as abordagens compartilham a concepção de organizações como organismos existentes dentro de um ambiente que apresenta mandatórios para o comportamento. No primeiro caso, "cultura" é parte do ambiente e é vista como uma força determinante ou transmitindo força. No segundo caso, a cultura organizacional é vista como um resultado de decreto humano (Smircich, 1983, p. 347).

Para apresentar o segundo grupo de abordagem analítica da cultura nas organizações, Smircich (1983) destaca o abandono da visão de que a cultura é algo que uma organização tem, para o entendimento de que a cultura é o que a organização é. Chamada pela autora de abordagem metafórica, as três perspectivas desse grupo representam uma alteração de comparação da organização com organismos e objetos físicos, para a comparação com outro fenômeno social. Para Geertz (1989), essa abordagem é viável à medida que o homem é guiado por valores que ele mesmo criou. A cultura é, assim, “uma ciência interpretativa à procura de significado” (Geertz, 1989, p. 15).

A perspectiva cognitiva da organização define a cultura como conhecimentos compartilhados e formas de organizar fenômenos materiais, crenças e comportamentos. A ênfase cognitiva para as organizações constitui o conceito de ser uma rede de significados subjetivos e referências que os seus membros compartilham em variadas camadas, chamadas de regras. Smircich (1983) traz a visão de diversos autores (Argyris & Schon, 1978; Bougon, 1983; Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977; Harris & Cronen, 1979; Litterer & Young, 1981; Ritti & Funkhouser, 1982; Shrivastava & Mitroff, 1982; Wacker, 1981; Weick, 1979) que adotam essa perspectiva para investigar a forma como a coletividade assume as regras e crenças da organização. Assumindo as organizações como sistema cognitivo, enfatiza-se o estudo da mente humana, pois os membros da organização são vistos aliando o pensamento e o comportamento (Smircich, 1983).

A organização como símbolo é apresentada por Smircich (1983) por meio da perspectiva antropológica que trata a cultura como símbolo e significados compartilhados. Ao aplicar essa perspectiva na análise organizacional, alguns autores (Geertz, 1973; Manning, 1979; Smircich, 1983) concebem a organização como cultura por meio de um padrão simbólico que precisa ser interpretado e decifrado a fim de ser compreendido. O pesquisador está preocupado com as ligações entre os valores, crenças e ação em um só ambiente. O foco desse tipo de análise organizacional é sobre a forma como os indivíduos interpretam e compreendem a sua experiência e como essas interpretações e entendimentos se relacionam, fazendo emergir a subjetividade nas análises (Smircich, 1983). A partir dessa perspectiva, Smircich (1983) traz o seu próprio conceito de cultura. Para a

autora, cultura pode ser entendida como postulados implícitos ou abertamente declarados, que são capazes de estimular o comportamento social.

Devido à subjetividade presente na relação entre o comportamento humano e os valores organizacionais, a análise e a interpretação da cultura nas organizações tornam-se complexas (Jones, 1983). Segundo Schein (2009), frente a essa subjetividade, a análise da cultura deve ser pautada em observações concretas e bem estruturadas, caso contrário haverá risco de divergências conceituais. Assim como Smircich (1983), Schein (2009) identifica na literatura as principais descrições e interpretações da cultura organizacional, citando em seu trabalho os seguintes aspectos e autores:

- a) Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem: a interação entre as pessoas é capaz de criar rituais que se manifestam por meio da linguagem que utilizam seus costumes e tradições; estudos como os de Goffman (1959; 1967), Jones, More & Snyder (1988) e Trice & Beyer (1993);
- b) normas de grupo: a cultura pode ser definida de forma mais sutil pela análise de normas de grupos de trabalho em que estão presentes padrões e valores. Nesse grupo o autor destaca os trabalhos de Homans (1950) e Kilman & Saxton (1983) com a definição da cultura pela abordagem de valores e normas implícitas;
- c) valores expostos: trata a definição de cultura por meio de valores e padrões expostos em que um grupo tem públicos os objetivos desejados e a forma de como tentarão atingi-los (Deal & Kennedy, 1982; 1999);
- d) filosofia formal: a cultura também pode ser entendida como uma filosofia formal que guia as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros *stakeholders*. Schein (2009) salienta os trabalhos de Ouchi (1981), Pascale & Athos (1981) e Packard (1995);
- e) regras do jogo: normas implícitas e subscritas que todo e qualquer membro recém-incorporado deve aprender para ser aceito - “a forma como fazemos as coisas por aqui” (Ritti & Funkhouser, 1987);
- f) clima: tem como centro de análise a influência da disposição física do ambiente sobre a relação entre membros da organização, sejam entre si ou



- com clientes e demais pessoas. Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2000) e Schneider (1990) são os autores trazidos por Schein (2009);
- g) habilidades natas: referem-se às competências especiais e à forma como as gerações transmitem o conhecimento e formas de executar certas tarefas, mesmo sem estarem escritas. Schein (2009) ressalta essa categoria nos trabalhos de Argyris & Schon (1978), Cook & Yanow (1993), Henderson & Clark (1990) e Petters & Waterman (1982);
  - h) hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos: modelos cognitivos compartilhados são capazes de orientar as percepções, o pensamento e a linguagem utilizada pelos membros de determinado grupo ao ensinar os novos integrantes no início da integração;
  - i) significados compartilhados: compartilhamento do entendimento das situações por parte dos indivíduos nas organizações (Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen & Barley, 1984; Weick, 1995). Forma como um membro entende e compartilha sua percepção a outro, tornando assim um entendimento individual em coletivo;
  - j) metáforas ou símbolos integrativos: como a simbologia de relação, os sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se autocaracterizarem, percebidas conscientemente ou não, assim como as incorporadas no ambiente físico definem a cultura para Hatch (1990), Pondy, Frost, Morgan & Dandridge (1983) e Schultz (1995), como cita Schein (2009);
  - k) rituais e celebrações formais: formas e rituais utilizados na celebração de importantes eventos de um grupo, pois podem refletir importantes valores incluindo os chamados “rituais de passagem” e são representados pelos trabalhos de Deal & Kennedy (1982; 1999) e Trice & Beyer (1993).

Percebe-se, assim, que conceituar apropriadamente a cultura é tarefa complexa, pois depende da forma ou do conjunto de elementos que se pretende identificar. Por um lado, a cultura é vista como variável explicativa e influenciadora do padrão de desenvolvimento dos sistemas sociais, da ideologia e dos valores presentes (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 1991; Trompenaars & Tuner, 1993). De outro, a cultura é entendida como fenômeno social e não mais como elemento objetivo (Geertz, 1989; Smircich, 1983). Entende-se ainda no âmbito organizacional que a cultura é uma característica de um todo e não dos indivíduos que dela fazem parte, podendo ser,

inclusive, mensurada e analisada por meio da percepção das pessoas que a compõem.

Os estudos sobre cultura nas organizações vêm sendo conduzidos por meio de metodologias quantitativas e/ou qualitativas, diferenciando-se principalmente pela adoção de diferentes estratégias de análise dos atributos culturais. A escolha de um método ou outro depende da perspectiva adotada inicialmente pelo autor do estudo, não havendo um modelo melhor ou pior que outro (Cameron & Quinn, 2006; Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion (2009).

Revisão bibliográfica realizada por Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion (2009) sobre diagnóstico da cultura nas organizações identificou 70 diferentes modelos de análise, em estudos qualitativos e quantitativos. Pesquisas baseadas na perspectiva funcionalista, isto é, aquelas que consideram as organizações instrumentos sociológicos que produzem a sua própria cultura como subprodutos de suas atividades, são em grande maioria quantitativas e utilizam técnicas estatísticas como forma de realizar generalizações e comparar resultados. Já a perspectiva que concebe a cultura organizacional como algo que a organização é, chamada de fenomenológica, utiliza predominantemente a metodologia qualitativa, uma vez que entende que a cultura é um fenômeno subjetivo e de difícil mensuração (Carrieri, 2002).

A utilização de modelos permite às organizações a análise e o conhecimento das características de suas culturas (Braga *et al.*, 2014; Cameron & Quinn, 2006; Goffee & Jones, 1998; Hofstede, 1991; Russo, Tomei, Linhares, & Santos, 2013). Entretanto, a escolha de modelos deve ser pautada por critérios cuidadosos, pois a análise da cultura se dá por meio da interpretação de elementos subjetivos e abstratos (Schein, 2009). Esses modelos devem ter a preocupação com a profundidade de análise, para de fato atenderem ao propósito de auxiliar no entendimento da cultura das organizações (Cameron & Quinn, 2006; Fitzgerald, 1988; Smircich, 1983).

Em relação aos métodos e técnicas de coleta de dados, Schein (2009) entende que pode ser um risco a utilização de questionários por pesquisadores que

desconheçam a cultura da própria organização investigada, bem como as teorias e métodos, levando a um julgamento superficial e desviado da realidade. Métodos e técnicas mais eficientes tendem a ser aqueles que não buscam um entendimento integral do fenômeno cultura, mas sim que fornecem informações-chave e possibilidades para que a própria organização discuta a sua cultura (Cameron & Quinn, 2006). Além de não haver melhor ou pior modelo de análise, não há também melhor ou pior cultura organizacional (Schein, 2009).

A escolha do modelo depende dos propósitos do pesquisador, podendo ser de natureza formativa, sumativa ou de diagnóstico (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion (2009). A perspectiva formativa visa compreender os elementos culturais relacionados ao desempenho e à mudança. A análise longitudinal do fenômeno cultura organizacional em relação a outras variáveis organizacionais é realizada pela análise sumativa. A visão de diagnóstico é realizada por meio de traços e processos culturais e da forma que se relacionam com os objetivos, alcançados ou não, pelas organizações.

Tendo em vista o objetivo desta dissertação, optou-se pelo conceito de cultura desenvolvido por Goffee & Jones (1996; 1998). Entende-se cultura como uma variável da organização e como a arquitetura social que sustenta o seu funcionamento, sendo formada pelo conjunto de valores, sentimentos e crenças compartilhados pelas pessoas, que orientam os seus comportamentos e a maneira como as coisas são feitas. Para identificação da cultura, entendida como variável possível de ser identificada, utilizou-se a metodologia de Goffee & Jones (1998), que além da mensuração do conjunto de seus aspectos formadores, permite a avaliação de como é percebida na organização, se de forma funcional ou disfuncional.

Nas seções a seguir serão apresentados alguns modelos de diagnóstico de cultura organizacional, escolhidos por estarem alinhados ao conceito adotado neste trabalho.

### **2.1.1 Cultura por Handy**

A partir de deuses da mitologia grega, Handy (1987) desenvolveu uma tipologia de cultura. Este estudo de Handy, segundo Motta (1991), é o primeiro a vincular os personagens da antiga mitologia grega ao comportamento dentro das organizações, apesar da mitologia grega para análise do comportamento humano já ter sido utilizada por Nietzsche. Também para Handy (1987) não há cultura ruim ou errada, mas sim circunstâncias inadequadas - “culturas desapropriadas levam à infelicidade e ineficiência” (Handy, 1987, p. 10).

O conceito de cultura, para Handy (1987), surge a partir da perspectiva da distribuição de poder nas organizações, considerando que os canais de distribuição de poder refletem determinadas estruturas e sistemas. Handy (1987) acredita ainda que a cultura organizacional está relacionada a diferentes suposições na empresa, resultando em diferenças relacionadas a: estruturas, estilos administrativos, procedimentos, normas e sistemas de recompensa, por exemplo.

A cultura, para Handy (1987), pode ainda ser administrada na medida em que as organizações buscam melhor adequação ao meio em que estão inseridas. Esse princípio dá origem à chamada Teoria da Adequação Cultural, na qual o autor propõe a existência de quatro tipos de culturas, permeados por dois eixos principais, a formalização e a centralização. Essas culturas foram associadas à mitologia grega, atribuindo a cada tipo um deus grego e um símbolo: cultura de grupo representada por Zeus e uma teia; a cultura da função por Apolo e o templo grego; a cultura da tarefa pela deusa Atena e a rede; e a cultura existencial pelo deus Dionísio e um grupo de estrelas (Handy, 1987).

A cultura de grupo ou clube é representada por Zeus, que é o deus comandante do Olimpo, aquele que pune o seu reinado com os raios e, quando satisfeito, festeja com a chuva de ouro. A teia de aranha simboliza o caráter centralizador que parte do próprio deus. As linhas que irradiam do centro para fora demonstram as diversas tarefas e funções originadas pela divisão do trabalho. Já as linhas circulares que envolvem o centro representam o poder e a influência. Assim, quanto mais distante do centro, menor a importância dentro da organização, ficando evidente que o mais

importante nesse tipo de cultura é a relação estabelecida entre os membros, e não questões formais como cargos e descrição de posição (Handy, 1987).

As organizações com a cultura Zeus são marcadas pela informalidade e pelo tratamento pessoal e paternalista da liderança em relação aos demais membros. Assim como o deus do Olimpo, a liderança é temida e respeitada. As interações baseiam-se na empatia e na confiança, dispensando regras ou políticas formalmente escritas. A comunicação é realizada de forma direta e utiliza-se fortemente o marketing pessoal.

Essa cultura é benéfica quando é exigida rapidez nas decisões, pois não se prioriza a formalidade de processos e tarefas, e o que vale mais é a confiança entre a liderança e os demais membros. Entretanto, a rapidez com que as decisões são tomadas em organizações regidas por Zeus pode levar à baixa qualidade, caso a competência da liderança seja questionável. Como as relações e as atividades das culturas de grupo são pautadas na confiança, tendem a incorrer custos mais baixos. Confiança custa menos que a criação de processos de controle e monitoramento, sendo os gastos dessas organizações, majoritariamente, com questões envolvendo pessoas, incluindo a promoção de redes de contatos (Handy, 1987).

Os membros dessas organizações tendem a ter características e perfis semelhantes. As pessoas são parecidas, pois como a confiança e empatia são marcas dessa cultura, o líder monta o seu círculo com pessoas que pensam como ele, gerando uma característica uniforme. Aliada a essa forma de seleção, é comum encontrar ambientes favoráveis ao nepotismo, isso é, o líder contrata familiares como forma de preservar a confiança e afinidade, o que cria a empatia. Entretanto, assim como Zeus pune os infiáveis com a chuva de raios, o membro que agir em desacordo com as regras é facilmente excluído do grupo. De acordo com Handy (1987, p. 20), “grande parte das organizações começaram como cultura de grupo e muitas não mudaram o seu estilo, pois a rapidez de decisão e a marca pessoal do líder tornam-se menos importantes quando a organização atinge seu primeiro patamar de rotina”.

Enquanto Zeus se apresenta pela personalidade e pela empatia, o deus Apolo é marcado pela perfeição formal, ausência de sentimentos e prazeres, sendo

reconhecido como deus da ordem. É associado à cultura de função, trazendo como elementos marcantes a racionalidade, a burocracia e definições claras de funções e departamentos, sendo a estabilidade gerada pela repetição e padronização na execução de processos (Handy, 1987).

O símbolo dessa cultura é um templo grego, significando a beleza e força dos pilares, que representam as funções e as divisões na organização de função. Assim como os pilares sustentam o templo, a divisão do trabalho, as funções executadas de forma paralela e conduzidas por regras e procedimentos sustentam as culturas de função. As carreiras em organizações de função seguem o sentido rumo ao topo e à alternância de pilares, isto é, funções são explicadas como ampliação de sustentação da base do templo, chamado organização (Handy, 1987).

A eficiência das organizações caracterizadas pela cultura de Apolo é alcançada por meio de um sistema de fluxo organizacional, contemplando desde um quadro com descrições de funções a um conjunto de regras e procedimentos. A previsibilidade e a estabilidade são elementos entendidos como fundamentais ao estilo de Apolo, encontrado predominante em monopólios e em instituições governamentais. Para essas empresas, mudanças geram elevado grau de temor, pois representam ausência de previsibilidade. O poder nessas organizações está localizado no topo e é associado à função de quem a ocupa e não aos elementos humanos como a capacidade de influenciar e liderar (Handy, 1987).

Aliada a um ambiente estável, em geral a cultura de função entende as pessoas como parte de uma máquina, necessárias à operação que, entretanto, com o avanço tecnológico podem ser substituídas por processos mecânicos. Como benefício, cita-se a constituição de um contrato psicológico entre a organização e os funcionários. Como crítica, destaca-se a ausência de fatores e sentimentos humanos, sendo o indivíduo forçado a se integrar à organização. Se, por um lado, essa incorporação da pessoa como parte de uma máquina é a negação de humanidade, existem aqueles que encontram nas organizações de função o verdadeiro Olimpo. A previsibilidade esperada pelas organizações traz aos indivíduos uma estabilidade que, por vezes, preenche o espaço gerado pelos anseios comuns aos seres humanos (Handy, 1987).

A cultura de tarefa, associada à deusa Atena, nascida da cabeça de Zeus, tem como característica a racionalidade e a capacidade de se mostrar pronta para a guerra. Atenas é conhecida na mitologia por possuir a missão de ajudar seus súditos, com orientação para a vitória. Esse tipo de cultura apresenta foco em resultados e eficácia organizacionais e na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. Esse tipo de cultura está presente em organizações nas quais o poder e a influência são exercidos por meio da habilidade e da criatividade, voltados para a solução de problemas, prevalecendo a variedade de possibilidades e flexibilidade, ao contrário da previsibilidade (Handy, 1987).

A solução de problemas para a cultura da tarefa acontece pela interdependência de diversas áreas, surgindo assim a rede como símbolo. A rede simboliza que o poder é exercido por meio da sabedoria, sendo os indivíduos reconhecidos como seres dotados de análise crítica e não apenas como parte de um sistema, como na cultura apolínea.

A cultura de tarefa é facilitada em ambientes nos quais as pessoas conheçam bem o seu trabalho, tendo como objetivo a solução para problemas coletivos. Essa cultura é mais presente em empresas de menor porte e tende a uma vida curta, pois com o crescimento das organizações, surge a necessidade de padronização e controle, o que pode levar a uma cultura Apolo. Motta (1991) destaca que, na década de 1960, quando a corrida espacial estava em amplo crescimento, as organizações regidas por Atenas, por exemplo, empresas da indústria aeroespacial, assistiram a um grande progresso. Entretanto, por ser uma cultura caracterizada pelo desapego à rotina, dificilmente tem vida longa, por não se adequar bem às situações de crise que possam surgir.

Os problemas dessa cultura tendem a ser resolvidos pela comunicação, pela interdependência da participação, da flexibilidade, das premissas e da competência, sua grande fonte de poder, como salientam Tanure e Cançado (2005). Atena enfatiza a execução do trabalho com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. Assim como é simbolizada pela rede, o trabalho em equipe é estimulado a fim de resolver problemas específicos. E a

eficiência das organizações que possuem esse estilo é gerada pela superioridade de mercado e vantagem competitiva, levando a orientação ao ambiente externo.

Por fim, o último tipo, a cultura existencial, é representado por Dionísio, o deus do vinho e da música, marcado pela ideologia do existencialismo, em que os indivíduos são responsáveis pelo próprio destino, independentemente da vontade dos deuses. Ao contrário das três culturas anteriores, nas quais o indivíduo está subordinado à organização, na cultura existencial a organização existe para auxiliar o indivíduo em seu objetivo individual. Nesse caso, é a organização quem serve ao indivíduo (Handy, 1987).

O símbolo para representar a cultura de Dionísio é um grupo de estrelas individuais, mostrando como cada membro da organização detém seu brilho próprio e são mais importantes individualmente que a própria organização.

O poder nessa forma de cultura é disseminado e quase não há o reconhecimento de uma chefia, sendo os fins das atividades dos indivíduos o mais importante e não a forma ou meios de execução das tarefas, como é o caso da cultura de tarefa. Surge assim um caráter exagerado de individualidade, gerando necessidade de liberdade dos membros dessas organizações, o que pode criar dificuldade de liderar. Essas características inviabilizam a predominância desse tipo de cultura em organizações industriais e comerciais, que tem as pessoas como meio de atingir o objetivo corporativo. Esse tipo de cultura está presente em ambientes formados para que profissionais atinjam seus objetivos individuais, como as cooperativas, empresas de pesquisa e desenvolvimento e universidades (Handy, 1987).

Como a sobrevivência das organizações depende de colocar o bem comum acima do individual, a cultura dionisíaca tem tendência a se transformar em cultura ateniense. À época de sua obra, Handy (1987) destacava a incipiente classe de “novos profissionais” que se autodefiniam em função de seu ramo de negócio, como os “analistas de sistemas” e os “consultores”.

A tipologia de Handy (1987) traz elementos didáticos e claros quanto à forma de identificação das culturas das organizações. As organizações podem se deparar



com diversos elementos culturais inerentes aos quatro tipos de cultura apresentados, sendo necessário ao administrador abraçar em si mesmo as quatro culturas e ter a capacidade para trazer cada um dos deuses nas circunstâncias apropriadas (Handy, 1987).

O modelo proposto por Handy (1987) para o diagnóstico da cultura organizacional utiliza a aplicação de um questionário constituído de nove perguntas. Cada pergunta possui quatro alternativas, que por sua vez devem ser respondidas duas vezes, sendo uma com a percepção individual do respondente em relação à organização e a segunda em relação à sua percepção pessoal acerca da questão avaliada (Anexo A). A análise das respostas em conjunto possibilita a caracterização do tipo de cultura percebida na organização. Cada questão possui quatro possíveis respostas, ficando a cada uma delas o papel de tipificar a cultura predominante na organização a partir da percepção dos respondentes.

- a) Opções de letra A representam cultura de grupo (Zeus);
- b) Opções de letra B representam cultura de função (Apolo);
- c) Opções de letra C representam cultura de tarefa (Atena);
- d) Opções de letra D representam cultura existencial (Dionísio).

No Brasil, o modelo de Handy (1987) foi aplicado por Souza (2007) no estudo da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico. Nesse estudo, também de caráter quantitativo, o autor utilizou como unidade de pesquisa o corpo gerencial da empresa. Após a análise dos dados, Souza (2007) detectou que, para os gerentes, a cultura mais valorizada pela organização é a cultura da função, representada por Apolo e marcada pela ordem e regras. Elementos como a padronização, a repetição, o formalismo e a obediência foram as principais características indicadas para a cultura da organização. Ainda no estudo foi possível verificar que a cultura da tarefa, representada pela deusa Atena, foi a mais desejada pelos respondentes, que mostraram valorizar a capacidade de solução de problemas a partir da comunicação, da interdependência e elegendo a competência como a grande fonte de poder.

### **2.1.2 A cultura por Schein**

Abordando a cultura, por meio da análise sociológica, Schein (2004) ressalta que a cultura é gerada em grupo, por meio do aprendizado de experiências e do compartilhamento de informações. A cultura se institui em um padrão, criado individual ou coletivamente, na busca de soluções de algum problema, fazendo com que o grupo passe a compartilhar valores e informações que se aplicam a diferentes situações. A cultura não é constitutivamente um sistema plano e unidimensional. Para analisar a cultura nas organizações, deve-se atentar para a existência de três distintas dimensões, variando por quão profundos são os elementos, tratadas pelo autor como camadas: a camada dos artefatos, a camada dos valores e crenças e a camada dos pressupostos básicos subjacentes.

O primeiro nível, chamado de artefatos, representa os elementos observáveis, ou seja, tudo aquilo que pode ser visto, escutado e tocado na organização, como os produtos, a linguagem utilizada, mobiliário, chegando, inclusive, ao estilo de roupa utilizada pelos membros do grupo. Embora esses elementos sejam de fácil observação, pois são fenômenos físicos e aparentes, os significados podem ser diferentes e variar em diferentes organizações.

Em nível intermediário de profundidade estão as crenças e valores, entendidos como os elementos de normas formais e aquilo que, mesmo não sendo visto, é assumido pelos membros do grupo como funcional e correto. Os valores expostos e assumidos pela organização podem se apresentar de maneira formal, por meio de regras e políticas publicadas para o grupo, ou informalmente, como regra social.

Já na camada mais profunda, pressupostos básicos subjacentes, encontram-se os fenômenos que possibilitam a checagem entre aquilo que é entendido pelo grupo como valores e formas corretas de agir e como as coisas são realmente feitas. Referem-se às reações inconscientes que, de fato, sustentam o comportamento dos membros da organização. Por se tratar de uma camada mais profunda, deve ser analisada por uma perspectiva também histórica, pois valores e crenças de fundadores podem ter sido compartilhados ao longo do tempo e atualmente se

apresentarem como regras ou formas subjacentes ao comportamento dos demais membros

Schein (2004) define a cultura como a soma dos valores e ceteras compartilhados e considerados corretos por determinado grupo, construídos ao longo do tempo. Essas ceteras não envolvem apenas demandas internas, seja por parte de funcionários e alta direção, mas também por questões que dizem respeito ao seu relacionamento com o ambiente externo. Assim, as organizações devem, para evitar análise superficial de sua cultura, entender as questões de adaptação externa, gerenciando a integração interna e pressupostos básicos subjacentes sobre a realidade e o que é considerado como verdade.

Para a adaptação e sobrevivência externa, Schein (2004) sugere cinco passos para que conduzam a organização para o atingimento de seus objetivos. O primeiro passo é a fase de planejamento dos objetivos da organização, com a definição e compartilhamento interno de sua missão central e estratégia, assim como as principais funções e departamentos em sua estrutura. Após definida, compartilhada e entendida, para que a missão central seja cumprida, é necessário o estabelecimento de metas mensuráveis que sirvam como forma de uma linguagem comum aos membros da organização. A missão central é frequentemente entendida, mas às vezes não muito bem articulada internamente.

O próximo passo é a definição de meios para o atingimento das metas. É necessário, assim como em sua própria definição de cultura, haver consenso para que os indivíduos sejam capazes de atingir os objetivos traçados no segundo passo. Entre as questões inerentes a essa etapa do ciclo estão a estruturação em departamentos, divisão do trabalho em funções e tarefas, a forma de hierarquia dentro da organização e o seu sistema de remuneração e recompensas. O quarto passo refere-se à mensuração das ações que foram executadas e à verificação se os objetivos e metas planejadas estão sendo alcançadas. Salienta-se a importância de um sistema de informação, capaz de fornecer de forma correta e em tempo hábil todas as informações necessárias à organização. Por fim, o quinto passo trata das correções e redirecionamentos, seja da estratégia inicial e das questões envolvendo

conceitualmente a missão central, das metas propostas ou dos meios disponibilizados aos indivíduos para alcançar o que foi planejado (Schein, 2004).

Em relação à integração interna, Schein (2004) destaca seis questões cruciais à organização:

- a) Criando uma linguagem comum e categorias conceituais: o grupo apenas poderá se comunicar e integrar se tiver entendimento mútuo, sendo este o quesito para sua constituição;
- b) definindo fronteiras de grupo e critérios de inclusão e exclusão: essas fronteiras definidas pelo próprio grupo referem-se a questões como: quem está dentro e quem está fora e por quais critérios de avaliação um indivíduo será considerado parte do grupo;
- c) distribuindo poder e *status*: esse ponto é importante para auxiliar os membros da organização em relação a ansiedade e agressividade. Todo grupo necessita desenvolver sua hierarquia interna, critérios e regras;
- d) desenvolvendo normas de intimidade, amizade e amor: refere-se à definição das “regras do jogo” em relação ao nível de intimidade entre os indivíduos, devendo haver consenso nessas questões;
- e) definindo e alocando recompensas e punições: todo grupo deve saber identificar o que é entendido como recompensa ou punição, bem como quais são os comportamentos heroicos ou pecaminosos de uma cultura;
- f) explicando o inexplicável – assim como em uma religião ou sociedade, uma organização deve ser capaz de manter uma ideologia como forma de explicar o inexplicável e até mesmo o agir, que parece ser menos racional, seguindo parâmetros definidos como ideológicos.

À medida que as organizações evoluem, os pressupostos desenvolvidos por elas em torno da sobrevivência externa e da integração interna refletem outros pressupostos mais profundos e sobre questões gerais abstratas, em torno dos quais o homem necessita de consenso para poder conviver em sociedade. A partir de sua experiência em diversos países, Schein (2004) estabelece algumas dimensões importantes para a análise da cultura organizacional: natureza da realidade e da verdade, o que é real para o grupo e o que é do reino físico e o que é do reino

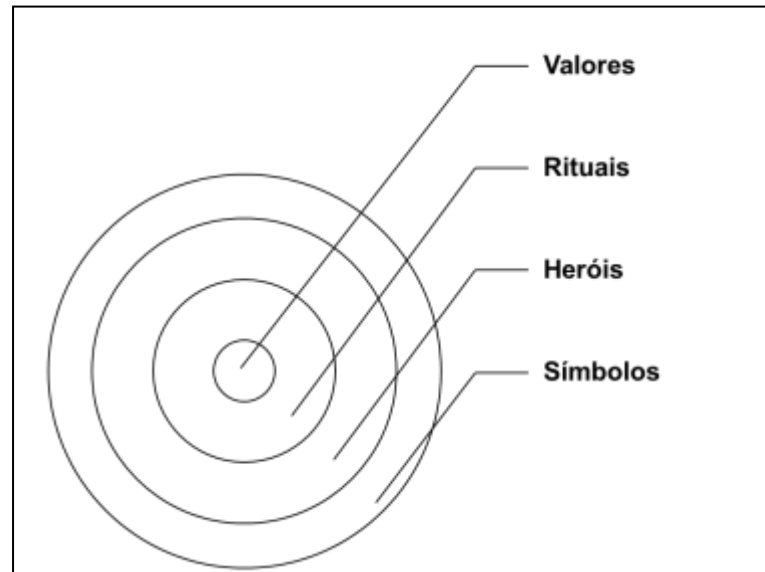
social; a natureza do tempo, o seu conceito e como é medido pelo grupo; a natureza do espaço; a natureza da atividade humana, isto é, quais as definições de ser homem e o que ele faz; e, por fim, a natureza dos relacionamentos humanos.

Assim, as questões abordadas por Schein (2004) trazem uma reflexão sobre o diagnóstico da cultura. Para a viabilidade desse diagnóstico, Schein (2004) foca a análise de elementos que envolvam não apenas o relacionamento com o ambiente externo, a relação interna entre os membros e suas crenças, mas a intercessão destes, provocando profundo exame de questões abstratas e que nem sempre são visíveis superficialmente.

A seguir, será apresentada a abordagem de Hofstede (1991), iniciando-se pela interpretação de cultura organizacional pelo autor, incluindo o elemento regional como variável influenciadora. Após, será apresentada a proposta do autor para a caracterização da cultura nas organizações.

### **2.1.3 *Cultura por Hofstede***

A análise da cultura, para Hofstede (1991), pode ser ilustrada por um modelo construído por meio de quatro camadas, capaz de representar toda forma de manifestação da cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. A Figura 2 mostra a disposição das camadas, sendo valores a mais profunda e os símbolos a mais aparente. Esse diagrama descreve como as práticas, envolvendo a cultura, permeiam as quatro camadas.



**Figura 2** - Diagrama de manifestações da cultura.

Fonte: Hofstede, G (1991). *Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental*. (p. 9) Lisboa: Silabo.

A forma de se expressar em palavras, formas e figuras que são entendidas apenas por um determinado grupo de pessoas é representada pela camada símbolos, sendo a mais superficial de todas. Gírias e jargões e a forma de se vestir de determinado grupo são tipos de símbolos que, ao longo do tempo, são alterados por seus membros, não alterando necessariamente a própria cultura. Os símbolos podem ser renovados sem deixar de expressar os elementos da cultura a que se propõe. Na camada seguinte de profundidade, localizam-se os heróis, que são aquelas pessoas que possuem características defendidas e priorizadas pela cultura daquele grupo. Podem ser pessoas que de fato existam, vivas ou já falecidas, e até mesmo aquelas inventadas em histórias e contos. Já um pouco mais profundo, na camada rituais, localizam-se as atividades coletivas, entendidas pelo grupo como necessárias para o bem coletivo e socialmente essenciais. No nível mais profundo estão os valores, demonstrados pela Figura 2 como elemento central da cultura. Os valores são elementos capazes de levar os indivíduos a fazerem escolhas, referindo ao julgamento moral que os indivíduos são capazes de fazer.

Tomando essas manifestações da cultura - valores, rituais, heróis e símbolos - como referência, ao realizar estudo sobre cultura organizacional em 20 empresas holandesas e dinamarquesas, denominado Projeto Institute for Research on Intercultural Cooperation Project (IRIC), Hofstede (1991) instituiu um modelo de

diagnóstico da cultura organizacional, por meio de seis dimensões: orientação para processos *versus* orientação para resultado; orientação para o empregado *versus* orientação para o trabalho; paroquial *versus* profissional; sistemas abertos *versus* sistemas fechados; controle rigoroso *versus* controle solto; e por fim, normativa *versus* pragmática.

A primeira dimensão avalia o quanto uma organização se preocupa com resultados em detrimento dos meios e métodos. Nas culturas com maior grau de orientação para resultados, os indivíduos sentem-se mais confortáveis em ambientes incertos e são capazes de se esforçarem por desafios. Já em culturas mais orientadas para processos, as pessoas tendem a evitar o risco e se esforçam para que os dias sejam sempre iguais. Essa dimensão trata da capacidade de a organização gerar sua eficiência (Hofstede, 1991).

A segunda dimensão foca a preocupação com as pessoas *versus* preocupação com o trabalho e a forma de execução. Em culturas orientadas para pessoas, há a percepção de que os problemas individuais podem ser solucionados com o auxílio da organização, que é responsável pelo bem-estar dos empregados. Já no outro extremo, há culturas que se dedicam à execução das tarefas, não havendo a preocupação com o fator humano nas atividades. Nesse caso, a organização tem a visão voltada prioritariamente para os resultados e não para os meios (Hofstede, 1991).

A terceira dimensão traz a oposição do paroquial com profissional. Em culturas com tendências paroquiais, a identidade dos indivíduos é derivada e amplamente influenciada pela organização. As normas e regulamentações da organização são estendidas pelo indivíduo também fora dela, como uma espécie de código de comportamento. Por outro lado, as culturas tidas como profissionais são compostas por pessoas que percebem sua vida privada como própria, não devendo satisfações ao empregador (Hofstede, 1991).

A quarta dimensão trata da forma como novos membros são recebidos e aceitos pelos demais grupos, e como os indivíduos se encaixam dentro da própria organização. Em uma organização de sistemas abertos, há a percepção de que

novos membros conseguem, em pouco tempo, se adequar e aprender a nova cultura, além de todos terem o sentimento de estarem em casa. Já em sistemas fechados é preciso conquistar certo título “especial” para ser aceito (Hofstede, 1991).

A quinta dimensão diz respeito ao grau de controle e disciplina nas organizações. Em unidades com melhor controle e mais disciplina, percebe-se nos indivíduos a impressão de que o ambiente de trabalho é mais consciente e que há pontualidade e eficiência nas reuniões, por exemplo. Já quando o controle é mais frouxo, há a percepção de que não se preocupa com custo e desperdício e que não há cumprimento de horários marcados, além de haver frequentemente piadas sobre a organização e o trabalho (Hofstede, 1991).

Por fim, a sexta dimensão refere-se ao quanto a organização é orientada para o cliente, sendo pragmática ou normativa. A primeira corresponde às organizações que têm como norteador o mercado, e os indivíduos se mostram dispostos a atingir seus objetivos, extrapolando limites regulatórios e éticos. Já organizações normativas são direcionadas pelos elementos internos, como regras e códigos de conduta definidos, incluindo nesse caso uma melhor orientação para o cliente.

O modelo de Hofstede (1991) serve como arcabouço teórico para diversos artigos brasileiros no diagnóstico de culturas em organizações brasileiras, principalmente para avaliá-las por meio das dimensões de seu modelo, comparando com elementos da cultura nacional. Barros e Prates (1996), por exemplo, utilizaram o modelo de Hofstede (1991) na tentativa de conceber um estilo brasileiro de administrar. Para tanto, aplicaram o questionário do modelo, disponível no Anexo B desta dissertação, em 520 organizações localizadas no Sul e Sudeste do Brasil. Os autores concluíram que o modelo cultural brasileiro é marcado por elementos como a concentração de poder, postura de espectador, o personalismo e forte tendência a evitar o conflito na relação interpessoal.

#### **2.1.4 A cultura por Goffee e Jones**

Goffee & Jones (1996; 1998) propõem um estudo da cultura nas organizações pela análise das interações sociais ou das relações humanas no ambiente



organizacional, que combina duas dimensões: racionalidade e sociabilidade. Adota-se o termo racionalidade para a palavra em inglês *solidarity*, pois, apesar de não ser sua tradução literal, conforme Tanure e Duarte (2006), aproxima-se mais da interpretação dada à dimensão em português. A racionalidade baseia-se em comportamentos que passam pelos interesses mútuos, em metas claramente entendidas e compartilhadas entre todas as partes envolvidas. As decisões nessa dimensão são tomadas sabendo-se que os objetivos beneficiarão a todos, mesmo que se individualmente as pessoas não gostem uns dos outros. A sociabilidade, para Goffee & Jones (1996; 1998), representa as características que permitem às pessoas serem mais próximas, fazendo com que, em caso extremo desse eixo, as decisões sejam tomadas baseando-se não nos objetivos de resultados, mas sim no caráter pessoal.

Cada uma dessas dimensões tem aspectos positivo e negativos. Em relação à racionalidade, cuja manifestação está ligada aos atributos da tarefa (Cameron & Quinn, 2006; Goffee & Jones, 1998; Handy, 1997; Hofstede, 1991), há presença mais determinante de foco estratégico, com baixa tolerância a resultados insatisfatórios (Goffee & Jones, 1998). Os indivíduos se percebem mais aptos às mudanças internas, gerando também mais credibilidade das diretrizes organizacionais. Como não são priorizados aspectos da relação interpessoal, os efeitos negativos podem surgir pela baixa cooperação entre os empregados, restringindo-se aos momentos de valorização individual e reduzindo a possibilidade do chamado esforço extra além do seu cargo e função.

Organizações com alto nível de sociabilidade apresentam como aspectos positivos a proximidade entre os empregados, criando uma percepção de ambiente agradável e propício à inovação e engajamento, o que pode facilitar o trabalho das lideranças no alcance de metas arrojadas. Pode haver a tendência de alguns indivíduos a trabalharem mais para suprir possível baixa *performance* de outros membros da organização. Contudo, fatores negativos também podem surgir, como a predisposição a permitir baixa *performance*, tendência a decisões mais “democráticas” e não necessariamente mais assertivas (Goffee & Jones, 1998).

A partir dessas duas dimensões, em seus aspectos positivos e negativos, Goffee & Jones (1996; 1998) estabelecem um modelo de diagnóstico da cultura organizacional denominado Cubo de Duplo S. O nome atribuído pelos autores ao modelo é entendido quando as dimensões racionalidade (*solidarity*) e sociabilidade (*sociability*) são plotadas em eixos. A combinação entre os níveis de racionalidade e sociabilidade gera quatro tipos de cultura: cultura em rede, cultura mercenária, cultura fragmentada e cultura comunal, em seus aspectos positivos e negativos.

O modelo de Cubo de Duplo S apresenta um caráter funcional por ser tridimensional, pois além da disposição entre dois eixos de comportamentos, racionalidade e sociabilidade, o modelo de Goffee & Jones (1996; 1998) adiciona duas faces a cada tipo de cultura, uma positiva e outra negativa. Por tratar-se de relações humanas e sociais, não há como analisar a cultura de forma estática. A cultura é constituída de ciclos e, assim, como fenômeno dinâmico, não há cultura que seja eterna. Mesmo em organizações centenárias, à medida que novas gerações são inseridas, ocorreram mudanças na cultura (Goffee & Jones, 1998).

Aliando alta sociabilidade e baixa racionalidade, Goffee & Jones (1998) definem a organização em rede. Pela alta sociabilidade prepondera o aspecto das relações pessoais e do sentimento de afeição genuíno entre os membros da organização, a exemplo dos laços de família. A alta proximidade entre as pessoas gera os sentimentos de paciência e tolerância, pessoas com baixa *performance* são ajudadas, em vez de serem demitidas, e observa-se informalidade nas reuniões de trabalho. Há presença marcante dos rituais tradicionais, como comemoração de aniversários, e um padrão de decoração do local de trabalho, com símbolos importantes para cada indivíduo, como fotos de familiares (Goffee & Jones, 1998).

Sobre a distribuição hierárquica, há semelhança com a cultura de grupo, representada por Zeus (Handy, 1987), com certo grau de informalidade. Entretanto, surgem alguns aspectos negativos, como a dificuldade na tomada de decisão, principalmente em desligamentos por casos de baixa *performance*. Observa-se o exercício de influência, excesso de politicagem e, se por um lado há facilidade de comunicação, o ambiente se torna propício a “fococas” e rumores. Organizações em

rede tendem a ter reuniões de trabalho longas, que procuram o consenso em detrimento de foco no resultado (Goffee & Jones, 1998).

As organizações mercenárias apresentam baixo nível de sociabilidade e alto de racionalidade, localizando-se no quadrante oposto ao da cultura em rede. E com o foco na orientação para o trabalho, a cultura mercenária prima pela expressão “trabalhar aos domingos”. O individualismo é importante, sendo a vida privada dos funcionários tratada fora do ambiente profissional. O desenvolvimento pessoal e de competências de cada membro também é percebido como responsabilidade individual e não da organização. A relação de poder nas organizações mercenárias é pautada mais pela ação que simplesmente pela promessa, e os direcionamentos são realizados via convencimento e persuasão (Goffee & Jones, 1998).

Como aspecto positivo, a cultura mercenária foca resultado e a alta energia para a execução de tarefas. Como a tarefa é a prioridade, há a necessidade de rápida resposta às alterações no ambiente externo e competitivo, gerando elevado grau de conhecimento da concorrência. Observa-se, ainda, baixa tolerância à baixa *performance*, o que leva ao rigoroso controle de resultados. Já a face negativa dessa cultura é o alto grau de competição gerado no ambiente interno. Como o norteador é a execução da tarefa programada, há o sentimento de fazer apenas o que for designado, reduzindo-se, assim, o espaço para o surgimento de alianças internas (Goffee & Jones, 1998).

Apresentando baixos níveis de racionalidade e de sociabilidade, a cultura fragmentada tem sua síntese na expressão “todos juntos sozinhos”. Os indivíduos nesse tipo de cultura têm o comportamento baseado na competência técnica. Há a percepção de que o sucesso da organização advém do sucesso individual, mas não há envolvimento de forma sistêmica entre os indivíduos. Não há assim um conhecimento amplo do *core business* da organização por parte dos indivíduos. Os setores que se adaptam melhor a essa cultura são de consultorias e auditorias, isto é, segmentos em que a tarefa é executada por meio de específica competência técnica (Goffee & Jones, 1998).

Como face positiva, Goffee & Jones (1998) destacam um controle individual pela execução da tarefa, criando espaços de inovação e criatividade. Apesar de ter forte marco regulatório da relação de trabalho, há um ambiente mais propício à meritocracia. Por outro lado, a face negativa é representada pela baixa identificação dos indivíduos com a organização, bem como a dificuldade de compartilhar informações e realizar reuniões de trabalho (Goffee & Jones, 1998).

A cultura comunal, caracterizada pelos elevados níveis de racionalidade e sociabilidade, caracteriza-se pela relação entre os indivíduos baseada no interesse coletivo pelo negócio da organização. É comum a ocorrência dessa cultura em pequenas empresas ou aquelas que estão em estágio inicial, como é o caso de *start-up*. A alta sociabilidade fomentada pelos fundadores da empresa tende a se dissipar na medida em que entram novos membros e que novos processos são necessários. Já o alto grau de racionalidade relaciona-se ao foco no resultado, levando ao compartilhamento da eficiência nas tarefas. É, entretanto, uma cultura instável e que requer monitoramento apurado do comportamento dos indivíduos a fim de que não ocorra alteração indesejada e não planejada da cultura (Goffee & Jones, 1998).

Entre os elementos positivos da cultura comunal destacam-se o elevado comprometimento e criatividade de seus membros, assim como alta energia para a execução de tarefas desafiadoras. A baixa rotatividade das equipes de trabalho também é percebida nas organizações comunais, fazendo com que os valores da organização sejam entendidos facilmente pelas pessoas e o ambiente de trabalho se torne mais leve. Alguns fatores podem gerar instabilidade dessa cultura. O alto nível de sociabilidade requer líderes mais carismáticos e que prezem o relacionamento interpessoal, o que pode se tornar um risco diante do cenário competitivo que exige maior foco na tarefa. Os membros tendem ainda a ter falso discernimento sobre a vulnerabilidade do negócio, gerando má-gestão do risco.

Não há cultura pior ou melhor, mas sim a mais adequada ao tipo de negócio e mercado ou até mesmo ao momento atual de cada organização (Goffee & Jones, 1996; 1998; Hofstede, 1991; Schein, 2004). Mesmo assumindo características de racionalidade, que aparentemente possam ser benéficas e adequadas, as

organizações podem trazer elementos maléficis à sua operacionalização. A cultura é base de estruturação de uma organização, embora seja possível afirmar a coexistência de mais de um tipo cultural (Handy, 1987; Schein, 2004; Smircich, 1983).

A partir desse modelo proposto por Goffee & Jones (1998), pode-se efetuar o mapeamento da cultura organizacional com a aplicação de três questionários. O primeiro questionário (Anexo C) para a definição do tipo de cultura contém 23 questões em escala *Likert*, variando de um a cinco, de acordo com o grau de concordância com a afirmativa. As questões pares mais a questão 23 correspondem ao eixo sociabilidade; já as questões ímpares, incluindo a questão 23, correspondem ao eixo racionalidade. Depois de respondidas as 23 questões, os resultados mostram o tipo de cultura percebida pelo respondente. A partir do resultado do primeiro questionário, o respondente é direcionado para um segundo, que contém novas seis questões especificamente do tipo de cultura resultante do primeiro – questionário auxiliar (Anexo D). Essas questões, também em escala *Likert*, têm o objetivo de avaliar os pontos positivos (três questões) e negativos (três questões) do tipo de cultura identificado, explicando, assim, o nome do modelo “Cubo de Duplo S”. Os autores ressaltam que a análise por meio do cubo permite aprofundar nos elementos formadores de cada cultura, identificando o que é de fato positivo e negativo em cada unidade analisada.

O terceiro questionário (Anexo E), também formado por perguntas específicas para cada tipo de cultura, é composto de 10 questões situacionais. São 10 afirmativas que oferecem ao respondente duas opções de escolha, visando à confirmação do resultado do questionário anterior.

No Brasil, alguns trabalhos acadêmicos utilizaram o modelo de Goffee & Jones (1996; 1998) na caracterização da cultura organizacional (Fagundes, 2015; Nepomuceno, 2013; Pinto, 2012). Para encontrá-los, foi realizada pesquisa na base de dados *Proquest*, utilizando as palavras-chave e temas ligados ao diagnóstico da cultura organizacional. Em seguida, foram identificados os estudos que utilizaram o modelo de Goffee & Jones (1996; 1998) na identificação da cultura organizacional. Essas três pesquisas se assemelham ao propósito desta dissertação, que também

visa analisar a cultura organizacional de uma unidade empresarial, o CSC da Empresa Beta.

Fagundes (2015) analisou a cultura organizacional de uma unidade funcional de uma mineradora com atividade no Brasil, por meio de pesquisa quantitativa com a aplicação dos questionários propostos por Goffee & Jones (1998). Foi identificada como cultura predominante na unidade analisada a cultura comunal, na qual é marcante a proximidade entre as pessoas e a busca pelo resultado entendido como de todos. Não se comprovou a existência de subculturas em função do nível hierárquico, unidade funcional e faixa etária. O autor sugere futuros estudos como oportunidade de aprofundar na origem da existência da cultura e de analisar a relação com indicadores de desempenho e traços da cultura nacional.

A pesquisa de Nepomuceno (2013) buscou mapear a cultura organizacional de uma empresa brasileira prestadora de serviços, utilizando o método quantitativo de análise dos dados dos questionários. A autora também identificou a predominância da cultura comunal, ressaltando ainda se tratar de uma cultura forte, diante da elevada concentração de respondentes (71%) no quadrante de alta racionalidade e sociabilidade. Entretanto, o estudo não descarta a existência de outras culturas dentro da organização analisada, existindo a tendência a subculturas. Em relação às faces funcional e disfuncional do Cubo de Duplo S, Nepomuceno (2013) identificou a existência da cultura fragmentada disfuncional associadas à área de atuação classificada como liderança, que agrega o coro gerencial da empresa. Essa cultura possui características contrárias à cultura comunal, no sentido de ter baixos graus de racionalidade e sociabilidade. Apesar de em seu estudo não ser possível identificar os motivos dessa ocorrência, a autora sugere a sua investigação, indicando ainda a possibilidade de novas descobertas por meio de pesquisas qualitativas.

Pinto (2012) utilizou o modelo de Goffee & Jones (1996) para investigar a influência da cultura da empresa controladora sobre a cultura de suas subsidiárias. O estudo demonstrou que, apesar de os grupos controladores exercerem influência na criação e no desenvolvimento de culturas organizacionais, essa influência não é capaz de determinar sozinha a cultura de empresas individuais. Pinto (2012) ressalta não ter

sido possível verificar o motivo pelo qual essa influência é menor, mas a análise do autor permitiu identificar nos três grupos a face negativa do Cubo de Duplo S, demonstrando uma manifestação disfuncional da cultura.

Concluindo o capítulo, ressalta-se que a cultura no ambiente organizacional pode ser interpretada de acordo com diferentes abordagens, passando inicialmente pelo conceito que a ela se dá. Conforme apresentado, a cultura pode ser entendida como um sistema de ideais e traços observados na mente das pessoas e no que ela é capaz de produzir (Smircich, 1983). Por outro lado, a cultura é vista como variável interna da organização, podendo ser mensurada por meio da forma como um grupo manifesta a sua integração e a forma como constitui um padrão de crenças e valores refletido nas ações, tradições e costumes (Goffee & Jones, 1996; 1998; Handy, 1987). O seu entendimento, no âmbito das organizações, passa pela capacidade de os comportamentos regulares criarem rituais e tradições (Schein, 2009).

A cultura organizacional é, então, distinta em função do comportamento grupal e social de seus membros, destacando-se que os desempenhos coletivos apresentam marcas diferentes da simples soma das condutas individuais. Isso porque, quando entendido de forma geral, o comportamento assume uma identidade simbólica do todo, que passa a caracterizar o comportamento de cada pessoa como integrante de um distinto grupo (Hofstede, 1991). As experiências compartilhadas pelos indivíduos de um grupo são importantes para a criação de comportamentos que sejam comuns e que possam conceber de maneira coletiva o jeito de pensar e de agir, passando, inclusive, pela forma como o grupo interage com o meio (Goffee & Jones, 1996). Optou-se pelo modelo proposto por Goffee & Jones (1996; 1998) por, entre aqueles apresentados, trazer uma proposta de análise mais aprofundada, que permite a avaliação de pontos positivos e negativos de cada tipo de cultura.

No próximo capítulo será descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

### **3 Metodologia**

Este capítulo visa apresentar a caracterização e o modelo de pesquisa, a população e amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para atingir o objetivo de caracterizar a cultura organizacional do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Empresa Beta S.A., foi realizado um estudo de caso quantitativo e descritivo. A pesquisa quantitativa é aquela que busca a mensuração dos fatos, por meio da descrição do fenômeno (Collis & Hussey, 2005). Busca quantificar opiniões e dados e pressupõem a utilização de recursos e técnicas estatísticas. É o conjunto de processos embasados por teoria sólida e técnicas adotadas com o intuito de alcançar o conhecimento (Gil, 1994).

A pesquisa foi realizada por meio de *survey*. A escolha desse método ocorre em função de algumas características que atendem aos objetivos deste trabalho. O *survey* é um método capaz de gerar medidas confiáveis que permitem análise estatística e de mensurar opiniões, atitudes, preferências, comportamentos de determinado grupo de pessoas. A maior vantagem da utilização do *survey* é o fato de ele poder ser replicado em várias organizações, fornecendo, assim, bases para comparações ou generalizações (Babbie, 1999), como se propõem os teóricos que discorrem sobre cultura organizacional.

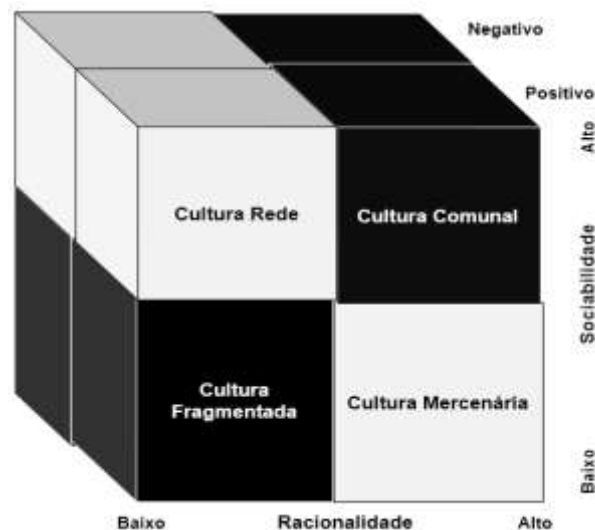
#### **3.2 Modelo de pesquisa**

Visando alcançar as respostas para os objetivos desta pesquisa, optou-se pelo modelo do Cubo de Duplo S, utilizado para diagnosticar o tipo de cultura presente na organização. O modelo empregado neste trabalho foi validado pelos autores e replicado em diversas pesquisas (Fagundes, 2015; Pinto, 2012) para diagnóstico da cultura em organizações de diversos segmentos. Para esse diagnóstico, os autores sugerem inicialmente um questionário principal para mensurar duas dimensões presentes nas organizações – racionalidade e sociabilidade. Em seguida, dois outros



questionários que visam à identificação e à confirmação da visão positiva ou negativa da cultura predominante.

A Figura 3 mostra a disposição das quatro tipologias de cultura elaboradas por Goffee & Jones (1998) a partir das categorias sociabilidade e racionalidade. Uma posição com alto grau de racionalidade e sociabilidade, por exemplo, possui características de uma cultura comunal. Goffee & Jones (1998) propõem, ainda, uma análise de profundidade da cultura, levantando questões capazes de identificar se a percepção dos indivíduos que fazem parte do ambiente estudado é positiva ou negativa, surgindo o caráter tridimensional do modelo.



**Figura 3 - Modelo Cubo de Duplo S.**

Fonte: Goffee, R., & Jones, G (1998). *The character of a corporation: how your company's culture make or break your business.* (p. 21). London: Profile Books Ltd.

A sociabilidade rege comportamentos amigáveis e normalmente ocorre naturalmente em diversos aspectos da vida das pessoas, inclusive no ambiente corporativo. Goffee & Jones (1998) destacam a sociabilidade como primordial para que as pessoas criem identificação com a organização, pois à medida que as relações entre os indivíduos são encorajadas, estas instituem um objetivo comum, sendo responsável também por adicionar valor. Os autores destacam também que a sociabilidade compõe os primeiros itens observados por empregados recém-contratados. Seu lado negativo passa também pelas relações amigáveis, pois se de um lado esta favorece a criação de um ambiente propício a um bom clima entre as pessoas, o excesso de amabilidade pode permitir que baixas *performances* possam

ser toleradas sem a devida correção, prejudicando o resultado da organização (Goffee & Jones, 1998).

A racionalidade nas organizações é, para Goffee & Jones (1998), a execução de atividades focando no objetivo final, sem importar o elemento pessoal envolvido. Os elementos positivos dessa dimensão, quando presente em elevado nível, é a possibilidade de elevar o produto ao foco, criando uma identidade forte dos indivíduos com o negócio. Sobre o aspecto negativo, Goffee & Jones (1998) citam como exemplo culturas ancestrais que deixavam à mercê membros debilitados, incluindo crianças e idosos, pois estes seriam um fardo na busca de comida e pela sobrevivência do grupo. Assim, a elevada racionalidade pode possibilitar às organizações a perda da valorização do indivíduo como meio de se conquistar os objetivos.

O modelo sugere a interpretação da cultura por meio da análise das duas dimensões no ambiente organizacional. A apresentação dos tipos culturais se manifesta, segundo Goffee & Jones (1998), em quadrantes, representando cada um deles um tipo de cultura.

O primeiro quadrante representa a cultura em rede, marcada por elevada sociabilidade e baixa racionalidade. Organizações com predominância da cultura em rede têm entre suas nuances mais marcantes os rituais e as chamadas conversas informais no ambiente organizacional, seja de assuntos pessoais ou profissionais. Há na cultura em rede a tendência a hierarquias bem definidas, apesar de elas não serem importantes para a tomada de decisões, já que pelo elevado grau de sociabilidade, tende-se a buscar o consenso (Goffee & Jones, 1998).

Já no segundo quadrante aparece a cultura fragmentada e ambas as dimensões se apresentam baixas. Nesse tipo de cultura, as pessoas têm pouca identificação com a organização e são raros os momentos em que o indivíduo se sente parte do todo. A cultura fragmentada não se manifesta, na grande maioria, de forma planejada e é encontrada principalmente em ambientes em que a organização é apenas um meio para que as pessoas possam executar a sua atividade, como, por exemplo, universidades e hospitais (Goffee & Jones, 1998).

O terceiro tipo cultural do modelo Cubo de Duplo S é marcado por baixa sociabilidade e alta racionalidade. Chamada de cultura mercenária, localiza-se no quadrante oposto da cultura em rede. Seu elevado grau de racionalidade aliado ao baixo índice de sociabilidade conduz as organizações dessa cultura à busca incansável pelos resultados, deixando de lado aspectos emocionais dos indivíduos que a compõem. Se na cultura em *rede* as conversas informais são predominantes, organizações mercenárias pautam a comunicação por procedimentos claramente definidos e formais (Goffee & Jones, 1998).

Por último, no quarto quadrante, a cultura comunal surge com elevados índices de ambas as dimensões. Apesar de mostrarem a facilidade de esse tipo de cultura surgir em organizações menores, Goffee & Jones (1998) ressaltam que mesmo um ambiente dentro da própria organização pode apresentar traços de uma cultura comunal. Nessas organizações, é um desafio a manutenção de elevada racionalidade, marcada pela orientação para resultados, concomitantemente à eleva sociabilidade e encorajamento das relações interpessoais. Os indivíduos dessa organização possuem grande identificação com a organização e os riscos e recompensas são vistos pelas pessoas como igualitários (Goffee & Jones, 1998).

### **3.3 População e amostra**

O presente trabalho se propõe a identificar a cultura organizacional CSC da Empresa Beta S.A., uma multinacional siderúrgica, sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

A Empresa Beta S.A., assim denominada nesta dissertação em função da confidencialidade, é formada por diversas outras empresas, resultante de diferentes processos de fusões e aquisições ocorridos ao longo das duas últimas décadas. A principal alteração na configuração organizacional ocorreu em 2006, quando houve a fusão com um grande grupo europeu, tornando-se este o atual controlador e trazendo consigo valores diferentes do então predominante na “antiga” Empresa Beta. Desde então, já com a marca do atual grupo, a Empresa Beta S.A. adquiriu

novas empresas com atuação no mercado brasileiro, implicando novas integrações culturais e a constituição do CSC brasileiro.

A Empresa Beta S.A. tem atuação em todo o território brasileiro e tem sua sede em Belo Horizonte, onde se localiza o escritório central administrativo, incluindo o seu CSC. A estruturação do CSC ocorreu a partir do processo de aquisição em 2006, gerando a oportunidade de centralização de atividades, chamadas de contributárias, antes desempenhadas em diversas unidades. O CSC da Empresa Beta S.A. é composto pelas seguintes áreas: financeira, contabilidade, tributos, gestão de patrimônio e recursos humanos (RH). Essas áreas ocupam um edifício e estão alocadas em andares separados. Ao todo, compõem 171 pessoas, distribuídas em duas vice-presidências: Vice-Presidência de Finanças Corporativas, com 128 funcionários, e Vice-Presidência de Recursos Humanos, com 43 funcionários. Na fase de coleta de dados desta dissertação, o RH estava envolvido em um processo de reestruturação da Empresa Beta e não houve acessibilidade para a coleta dos dados. Assim, utilizou-se como unidade de pesquisa a Vice-Presidência de Finanças Corporativas.

O estudo foi realizado por meio de amostragem, o que requer a validação da quantidade de amostra diante do tamanho da população a ser estudada. Conforme proposto por Miott (2011), para uma população finita a variável estudada, a cultura organizacional, é qualitativa. O tamanho da amostra foi, então, confirmado utilizando-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{(N - 1) \cdot (E)^2 + p \cdot q \cdot (Z_{\alpha/2})^2} \quad (1)$$

Sendo:

$N$  = tamanho da população

$p$  = proporção amostral de sucesso, convencionalmente adotam-se 50%

$q$  = proporção amostral de fracasso, convencionalmente adotam-se 50%

$Z_{\alpha/2}$  = 1,6445 – o valor da ordenada da distribuição normal para o nível de confiança de 90%

$E$  = nível de precisão.

Confirmou-se que o total de 66 questionários recebidos atende aos critérios de 90% de nível de confiança e 7,1% de precisão.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

Foram coletados dados secundários sobre o CSC por meio de documentos fornecidos pela Empresa Beta S.A. Foram analisados relatórios da administração dos anos de 2006 a 2015 e os relatórios internos contendo os dados demográficos do CSC da Empresa Beta que auxiliaram na descrição do perfil da unidade pesquisada. A análise documental e do perfil dos respondentes auxiliaram na interpretação da cultura organizacional e possíveis subculturas do CSC da Empresa Beta S.A., à luz do referencial teórico adotado.

O modelo utilizado para a identificação da cultura corporativa segue o proposto por Goffee & Jones (1998), tendo sido aplicados dois dos três questionários propostos. Nessa pesquisa, em função da dificuldade de operacionalização para a aplicação dos três questionários, optou pela aplicação do questionário 1 – identificação do tipo de cultura – e do questionário 2 – auxiliar, que traz a visão positiva e negativa do tipo de cultura identificado. Após o resultado do questionário principal, conforme o tipo de cultura resultante, o respondente deveria ser direcionado para responder o segundo questionário, referente somente ao seu tipo de cultura. Entretanto, não foi possível operacionalizar no aplicativo esse direcionamento. Então, todos os respondentes responderam as questões referentes às quatro escalas. A aplicação do terceiro questionário implicaria que cada respondente teria que responder mais quatro escalas, uma para cada tipo de cultura e cada uma com 10 questões. A não utilização do questionário 3 não prejudica a análise de dados de acordo com o objetivo desta dissertação, uma vez que a face funcional ou disfuncional do Cubo de Duplo S pode ser identificada e analisada por meio dos dois primeiros questionários (Goffee & Jones, 1998).

O primeiro instrumento (Anexo C) é formado por um questionário composto de 23 questões que visam avaliar o posicionamento dos respondentes nas duas dimensões do modelo, sociabilidade e racionalidade. As questões são dispostas em

afirmativas com respostas do tipo escala Likert, sendo: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo; e 5- concordo totalmente. Esse primeiro questionário é considerado o principal, pois visa à avaliação do tipo de cultura preponderante na organização – rede, comunal, mercenária ou fragmentada. A identificação da cultura ocorre pelo posicionamento do respondente em dois eixos. As questões de número 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21 e 23 visam avaliar índices de sociabilidade, enquanto as questões 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 e 23 visam avaliar a racionalidade. A questão 23 – As pessoas se protegem entre si – avalia ambas as dimensões.

O segundo questionário, chamado por Goffee & Jones (1998) de auxiliar (Anexo D), visa avaliar a percepção funcional ou disfuncional – positiva ou negativa – do respectivo tipo de cultura. Cada tipo de cultura possui seu questionário auxiliar, que é composto de seis questões também em escala *Likert*. Três questões do questionário correspondem a manifestações positivas e outras três aos aspectos negativos do tipo de cultura. Nesta pesquisa, todos os entrevistados responderam aos quatro questionários auxiliares, tendo sido considerado para tabulação dos resultados somente o questionário relativo ao tipo de cultura identificado no questionário 1.

Foram também incorporadas questões chamadas de demográficas: faixa etária, grau de escolaridade, sexo, local de trabalho, cargo e tempo na empresa.

Os questionários foram inseridos na plataforma *on-line* do *SurveyMonkey* (<https://pt.surveymonkey.com/r/mestradoleandrodias>), ficando disponível o acesso aos respondentes de qualquer localidade em que se tenha acesso à internet. Para coleta de dados, foram encaminhados aos funcionários do CSC, via *e-mail* corporativo, o *link* para a página com o questionário (Apêndice B).

Preliminarmente, para efeito de teste, o *link* foi enviado a uma amostra de 11 funcionários. Após a confirmação da ausência de erros técnicos ou de problemas de compreensão que pudessem inviabilizar a coleta das demais respostas, foi enviado à população. O período de coleta de dados estendeu-se de 06/06/2016 até

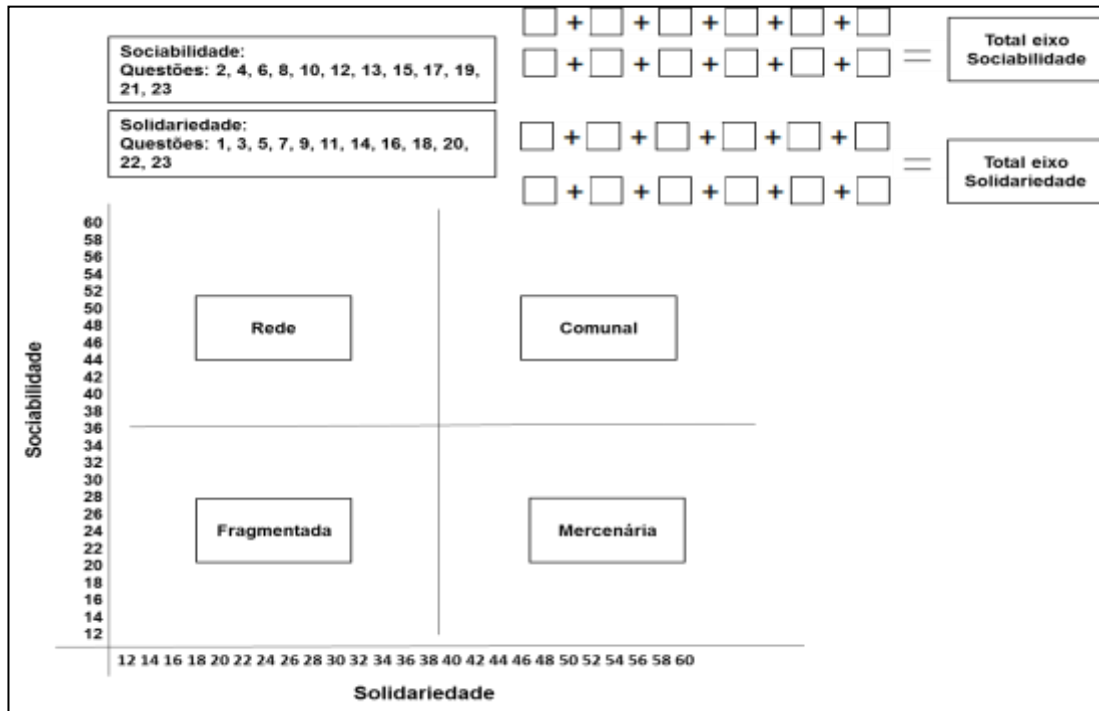
20/06/2016, quando se prosseguiu com a tabulação e análise de dados, conforme descrito na próxima seção.

### 3.5 Técnica de análise de dados

Depois de encerrado o período de coleta de dados, os dados computados na plataforma *SurveyMonkey* foram exportados para tratamento e tabulação. A análise de dados foi realizada por meio do *software International Business Machines - Statistical Package for Social Sciences (IBM-SPSS) Statistics 2.2*.

Para a classificação do tipo de cultura do CSC, foi realizada a tabulação dos dados, conforme o proposto pelos autores, em que as respostas em escala *Likert* são transformadas em pontos: questões 1 a 5, pontos 1 a 5, respectivamente. A formulação das questões em Escala *Likert* permite avaliar descritivamente as respostas por meio de medidas estatísticas, como a média, indicando em qual grau a maioria dos respondentes se enquadra, o desvio-padrão que permite a comparação em questões em que houve ou mais ou menos concordância entre os respondentes e a moda pela qual é demonstrada a resposta de maior frequência.

Cada respondente tem o seu tipo de cultura identificado individualmente, conforme mostrado na Figura 4, em que as respostas de cada questão, agrupadas de acordo com o a dimensão atrelada, são somadas. O resultado das questões referentes à racionalidade e sociabilidade é projetado nos eixos, conforme apresentado na Figura 4, por meio da combinação de pontos das respostas nos dois eixos, de maneira a identificar os tipos de cultura (Goffee & Jones, 1996, 1998). Os eixos variam de 12 a 60, pois representam a pontuação mínima e a máxima, respectivamente, depois de computada a soma das respostas.



**Figura 4 - Diagnosticando a cultura organizacional.**

Fonte: Goffee, R., & Jones, G (1998). *The Character of a Corporation: how your company's culture make or break your business.* (p. 56). London: Profile Books Ltd..

Cada respondente teve calculada uma pontuação para cada eixo. O resultado de toda a amostra foi plotado no gráfico disposto no modelo de Goffee & Jones (1998) e tabulada a distribuição de frequência para análise quantitativa.

Em seguida, foi feita a análise dos resultados do questionário 2, responsável por completar a análise do Cubo de Duplo S na organização estudada. Como as questões são do tipo escala *Likert*, as respostas foram transformadas em pontos: 1: 1 ponto, e assim por diante, até 5. Nessa fase, foram aplicadas as 24 questões, seis de cada tipo cultural, no mesmo momento em que se fez o questionário principal. Após a identificação do tipo cultural de cada respondente, apenas o questionário 2 relacionado ao tipo cultural desse foi tabulado. Assim, cada respondente teve somado o seu grau de percepção positiva e negativa, e a face predominante foi identificada naquela em que havia pontuação mais alta.

Para as questões demográficas, aplicou-se a estatística descritiva, visando à interpretação do perfil dos respondentes. Foi analisada a distribuição de frequência de cada variável.



Por serem questionários validados em estudos anteriores e por se tratar de uma pesquisa em que se busca a interpretação de uma percepção, diversos autores defendem a necessidade de se confirmar a confiabilidade do questionário (Christmann & Van Aelst, 2006; Richardson, 1989). Optou-se pelo teste Alfa de Cronbach para a confirmação da confiabilidade do questionário, construído com base nas perguntas propostas pelo modelo Cubo de Duplo S de Goffee & Jones (1998). Trata-se de um coeficiente desenvolvido em 1951 por Lee J. Cronbach, que consiste no teste da magnitude em que as respostas de determinado questionário estão correlacionadas. Rogers, Shmiti & Mullins (2002) salientam que, geralmente, um grupo de itens ou perguntas de um mesmo constructo, no caso do modelo de Goffee & Jones (1996; 1998) a sociabilidade e a racionalidade, deve apresentar elevado coeficiente de correlação. Isto é, se de fato foram construídos agrupadamente para mensurar determinado aspecto, as respostas devem estar fortemente correlacionadas.

Como o Alfa de Cronbach mensura o grau de correlação entre as respostas, seu índice deve ser interpretado de zero a um; e caso haja valor negativo para o coeficiente, sua interpretação é de que não há confiança no instrumento de pesquisa (Nichols, 1999). Nummaly (1978 como citado em Araújo e Laburu, 2009) enfatiza que um coeficiente de no mínimo 0,7 revela a fidedignidade aceitável. Entretanto, outros autores, como Brown (2002) e Santos (1999), consideram correlações aceitáveis superiores a 0,60, e inferior a esse valor a consistência da escala adotada no questionário é baixa. Por outro lado, valores elevados podem revelar duplicação ou redundância de respostas, estabelecendo-se o valor de 0,90 como máximo aceitável.

Para testar as hipóteses de existência de subculturas e qual a predominância - negativa ou positiva - da percepção da cultura organizacional do CSC da Empresa Beta S.A., foram utilizados testes estatísticos conforme proposto por Bussab e Moretin (2006), por meio do *software* IBM SPSS *Statistics* 22. Optou-se nesta dissertação pelo teste qui-quadrado, semelhante ao utilizado por Nepomuceno (2013), Fagundes (2015) e Pinto (2012). O teste qui-quadrado é um teste não paramétrico e pode ser usado para verificar a independência ou associação entre duas variáveis. Seu princípio básico é a comparação entre as proporções,

verificando possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas de cada evento (Agresti, 2002). O método qui-quadrado se adéqua ainda a esta pesquisa por, segundo Agresti (2002), Moore, Notz & Fligner (2006) e Montgomery (2012), ser válido estatisticamente em estudos com amostra superior a cinco.

A Tabela 1 apresenta a síntese da metodologia.

**Tabela 1**  
Síntese da metodologia

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Instrumentos de coletas de dados</b>	<b>Técnicas de análise de dados</b>
Descrever o CSC da Empresa Beta S.A.	Cameron & Quinn (2006); Geertz (2008); Goffee & Jones (1996; 1998); Handy (1987); Hofstede (1991); Pettigrew (1979); Schein (2004; 2009); Smircich (1983); Trompenaars & Turner (1993)	Análise documental e questionário	Análise documental e estatística descritiva e multivariada
Identificar o grau de racionalidade existente no CSC da Empresa Beta S.A.	Goffee & Jones (1996; 1998)	Questionário	Estatística descritiva e multivariada
Identificar o grau de sociabilidade existente no CSC da Empresa Beta S.A.	Cameron & Quinn (2006); Geertz (2008); Goffee & Jones (1996; 1998); Handy (1987); Hofstede (1991); Pettigrew (1979); Schein (2004; 2009); Smircich (1983); Trompenaars & Turner (1993)	Questionário	Estatística descritiva e multivariada
Identificar se existem subculturas no CSC da Empresa Beta S.A.	Cameron & Quinn (2006); Geertz (2008); Goffee & Jones (1996; 1998); Handy (1987); Hofstede (1991); Pettigrew (1979); Schein (2004; 2009); Smircich (1983); Trompenaars & Turner (1993)	Questionário	Estatística descritiva e multivariada

Fonte: elaborada pelo autor.

No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados.

## **4 Apresentação e discussão dos resultados**

Neste capítulo são apresentados os resultados. Inicialmente, será feita a caracterização da unidade de pesquisa, assim como da amostra. Em seguida, apresenta-se a confirmação da confiabilidade das respostas dos questionários aplicados. A unidade de pesquisa, o CSC da Empresa Beta S.A., é caracterizada na seção 4.1, seguida da seção 4.2 em que a amostra é caracterizada. A confiabilidade dos dados coletados é analisada na seção 4.3. Buscando responder os objetivos específicos desta dissertação, a seção 4.4 traz a análise dos resultados em relação ao grau de racionalidade e sociabilidade, assim como a evidenciação da existência ou não de subculturas no CSC.

### **4.1 Caracterização da Empresa Beta S.A. e do CSC**

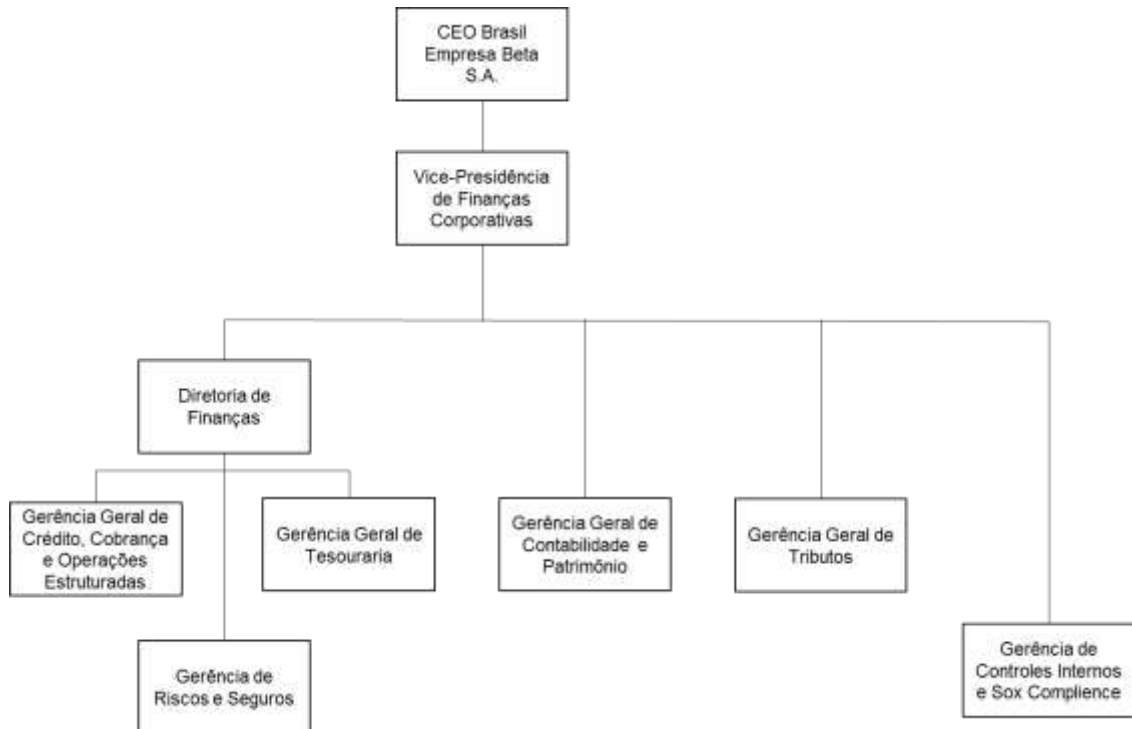
Apesar de a Empresa Beta estar sob o controle do atual grupo acionista desde 2006, faz-se necessária uma revisão de sua história, que se iniciou no fim do século XX. A fundação da então Empresa Beta ocorreu pela união de engenheiros brasileiros, principalmente em função da incipiente indústria mineira voltada para as reservas de ferro. Ainda no início do século, a iniciante indústria mineira recebeu seu primeiro acionista europeu, possibilitando o incremento de grandes investimentos para a siderurgia no Brasil. Ao longo do século XX, a controladora europeia adquiriu diversas empresas e o grupo cresceu com algumas aquisições ao longo do tempo. No Brasil, o grupo ganhou expressão no segmento siderúrgico, sendo um dos principais *players* do mercado. A partir da década de 2000, a controladora da Empresa Beta adquiriu outras importantes empresas do segmento e produtoras de outros tipos de aço, complementando o portfólio da empresa no país (Empresa Beta, 2016).

Com essas aquisições, a Empresa Beta passa a ter que lidar com a integração de diversas e diferentes culturas. Uma das aquisições foi uma empresa privatizada na década de 1990, que pode ter em seus traços culturais diferenças relevantes se comparada a empresas originalmente de capital privado. Na formação do CSC, a partir de 2006, esses traços se manifestaram na medida em que diversos departamentos foram centralizados em uma nova estrutura (Empresa Beta, 2016).

Após a aquisição do então controlador, um grupo europeu com larga presença mundial, uma empresa que havia sido adquirida pelo antigo grupo acionista, foi separada em um processo chamado *spin-off*, em que se mantém a participação societária, mas constituiu-se em uma unidade de negócio com uma administração completamente separada (Empresa Beta, 2016). Esse fato é relevante para a caracterização da unidade de análise, o CSC, pois parte das pessoas oriundas dessa empresa anteriormente adquirida permaneceu na Empresa Beta, possibilitando a integração de um outro tipo cultural à nova configuração da Empresa Beta S.A.

O CSC da Empresa Beta constituiu-se inicialmente em 2006, logo após essa última aquisição. Entretanto, um novo processo ocorreu com a fusão do então controlador da Empresa Beta com outro grupo internacional. A unidade brasileira, que antes havia incorporado diversas empresas, foi adquirida por um novo controlador. Assim, como parte da estratégia do novo controlador, iniciou-se o processo de constituição de uma unidade em que fosse possível concentrar as atividades chamadas de acessórias à atividade-fim e que eram comuns às diversas unidades de negócios e empresas da Empresa Beta no Brasil. Logo, a configuração do CSC passa pela associação de diversas pessoas oriundas de diversas empresas ao longo de toda a história de aquisições e fusões que culminaram na atual configuração (Empresa Beta, 2016).

O CSC da Empresa Beta S.A. é formado pela Vice-Presidência de Finanças Corporativas e pela Vice-Presidência de Recursos Humanos. A Figura 5 traz o organograma da Vice-Presidência de Finanças, com a disposição da população analisada.



**Figura 5 - Organograma CSC Empresa Beta.**

Fonte: dados da pesquisa.

O *Chief Executive Officer* (CEO) é responsável pelas operações da Empresa Beta no Brasil. A Vice-Presidência de Finanças Corporativas é composta por uma diretoria, a de Finanças, com 58 funcionários; e pelas gerências Geral de Contabilidade e Patrimônio, com 27 funcionários, Geral de Tributos, com 36 funcionários, e a de Controles Internos e *Sox Compliance*, com sete funcionários. Diretamente subordinadas à Diretoria de Finanças existem duas gerências gerais: Gerência Geral de Crédito, Cobrança e Operações Estruturadas e Gerência Geral de Tesouraria. Há ainda uma gerência ligada diretamente ao diretor, a Gerência de Riscos e Seguros. Essas áreas assumem as atividades do financeiro, englobando contas a pagar, gestão de caixa e investimentos, crédito e cobrança, avaliação de fontes de financiamentos e a área responsável pela gestão de todos os seguros da Empresa Beta.

## 4.2 Caracterização da amostra

Após a aplicação dos questionários, tem-se a caracterização da amostra, que foi composta do total de 66 respondentes, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2**  
Caracterização da amostra

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	34	52%
	Masculino	32	48%
Faixa Etária	Até 25 anos	14	21%
	Entre 26 e 35 anos	25	38%
	Entre 36 e 45 anos	12	18%
	Entre 46 e 50 anos	10	15%
	Acima de 50 anos	5	8%
Grau de escolaridade	Superior incompleto	11	17%
	Superior Completo	10	15%
	Pós-graduação	45	68%
Nível hierárquico	Estagiário	11	17%
	Técnico	4	6%
	Profissional de Nível Superior	44	67%
	Cargo de Gestão	7	11%
Andar de trabalho	8º	15	23%
	9º	11	17%
	21º	30	45%
	22º	10	15%
Tempo de Empresa	Menos de 2 anos	12	18%
	Entre 2 e 5 anos	12	18%
	Entre 6 e 10 anos	19	29%
	Entre 10 e 15 anos	9	14%
	Acima de 15 anos	14	21%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao sexo, a amostra mostra distribuição uniforme entre homens e mulheres, sendo 52% dos respondentes do sexo feminino. A respeito da faixa etária, apenas 8% afirmaram ter acima de 50 anos e 15% entre 46 e 50 anos. Assim, apenas 23% possuem idade superior a 46 anos. A maioria da amostra (38%) tem 26 a 35 anos de idade. Em relação ao grau de escolaridade, 83% possuem pelo menos um curso superior, sendo que 68% do total da amostra têm nível de pós-graduação.

Em relação ao nível hierárquico, o questionário dividiu a amostra em quatro grupos: estagiários, sendo o número de respondentes o mesmo da categoria nível de escolaridade superior incompleto (17%); técnicos (6%), que de acordo com a política de cargos do CSC da Empresa Beta S.A. são os profissionais próprios que ainda não possuem curso superior completo. A maior parte da amostra (67%) são

profissionais de nível superior, nomenclatura que engloba grande parte dos funcionários do CSC que são lotados nos cargos de analistas júnior, pleno e sênior. Nesse grupo estão ainda os especialistas, que de acordo com a política de cargos e salários da Empresa Beta S.A., em termos de carreira em Y, são equivalentes ao nível gerencial. Por último, buscou-se evidenciar os profissionais de gestão, englobando desde gerentes de departamentos, gerentes gerais, diretor e vice-presidente (11%). A análise dessa variável poderá auxiliar não apenas na interpretação de possíveis diferenças na percepção da cultura, como também nas dimensões que formam o modelo de Goffee & Jones (1996; 1996), passando pelo caráter funcional ou disfuncional do tipo cultural.

Sobre o local de trabalho, 45% dos respondentes trabalham do 21º andar, local em que se localiza a Gerência Geral de Crédito, Cobrança e Operações Estruturadas. Obteve-se a menor frequência (15%) no 22º andar, onde se localizam as Gerências de Pagamentos, de Tesouraria e de Seguros. O 8º andar, onde se localizam as pessoas responsáveis pelas atividades de controles internos, normas contábeis, contabilidade e patrimônio, obteve frequência de 23%. Já o departamento responsável pela gestão tributária da Empresa Beta S.A., localizado no 9º andar, apresentou frequência de 17%. Goffee & Jones (1996; 1998) e Hofstede (1991) referem que o local e o tipo de trabalho, como as atividades executadas com seus aspectos e características próprios, podem influenciar a formação e percepção da cultura.

A variável tempo de empresa foi inquirida disponibilizando-se cinco opções de resposta e representou a maior semelhança entre a frequência de cada faixa que as demais variáveis. Entretanto, quando avaliada por meio da frequência acumulada, percebe-se que 64% possuem mais de seis anos de empresa, indicando, por exemplo, a possibilidade de diferenciação entre a percepção dos aspectos de racionalidade e sociabilidade em relação às pessoas que ingressaram há menos de dois anos na Empresa Beta S.A. (18%). A faixa acima de 10 anos apresenta 35% dos respondentes que vivenciaram a principal mudança societária da Empresa Beta S.A., o que ocorreu há 10 anos. Havendo diferença significativa na percepção da cultura organizacional nessa faixa etária, pode-se inferir a permanência de aspectos

culturais oriundos das diversas outras empresas que hoje compõem a organização estudada.

Os dados permitem concluir que a amostra é homogênea em relação ao sexo dos respondentes (52% feminino), possui tempo de carreira elevado, com 64% das pessoas com mais de cinco anos na empresa e 35% com pelo menos 10 anos.

A amostra pesquisada mostrou perfil semelhante ao da população, considerando as variáveis do questionário. A amostra é homogênea em relação ao sexo dos respondentes (52% feminino), enquanto na população do CSC esse percentual é de 49%. Os dados de tempo de casa permitem identificar que há baixa rotatividade no CSC da Empresa Beta, na medida em que a maioria dos funcionários possui mais de cinco anos de empresa - 77% do total e 64% da amostra. A descrição, sob o aspecto da posição hierárquica, confirma a predominância de profissionais com nível superior, 67% da amostra e 78% da população, sendo a maioria com pelo menos um curso de pós-graduação - 68% do total da amostra.

Na seção a seguir será apresentada a análise da confiabilidade dos dados.

### 4.3 Análise da confiabilidade dos dados

Nesta pesquisa utilizou-se o *software* IBM SPSS *Statistics* 2.2 para o cálculo do Alfa de Cronbach. Foram calculados dois coeficientes, um para cada grupo de respostas de cada uma das dimensões, sociabilidade e racionalidade, conforme mostrado na Tabela 3. As questões de número 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21 e 23 foram utilizadas para o cálculo do coeficiente do constructo sociabilidade, enquanto as questões 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 e 23 para a dimensão racionalidade.

**Tabela 3**  
Análise de confiabilidade questionário principal

Dimensão	Estatísticas de confiabilidade	
	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Sociabilidade	0,69	12
Racionalidade	0,79	12

Fonte: dados da pesquisa.



Os valores do Alfa de Cronbach para as duas dimensões, sendo 0,69 para sociabilidade e 0,79 para racionalidade, indicam grau adequado de confiabilidade do instrumento utilizado para análise do tipo de cultura do CSC da Empresa Beta S.A. Prosseguiu-se com a pesquisa, passando-se inicialmente para a interpretação do tipo de cultura predominante, conforme será apresentado na seção 4.4, que descreverá as questões abordadas no questionário principal e a análise descritiva das respostas.

#### 4.4 Análise das dimensões sociabilidade e racionalidade no CSC da Empresa Beta S.A.

O modelo Cubo de Duplo S, formulado por Goffee & Jones (1998), conforme apresentado no referencial teórico, propõe inicialmente a interpretação do tipo de cultura predominante na organização estudada, partindo da existência de dois eixos ou dimensões, sociabilidade e racionalidade. As Tabelas 4 e 5 mostram a disposição das questões dos eixos racionalidade e sociabilidade, respectivamente, relacionando-as às principais medidas estatísticas descritivas.

**Tabela 4**  
Descritiva das questões questionário principal: racionalidade

Questão	Média	Desvio- Padrão	Moda
1 Os funcionários do <i>shared service</i> conhecem claramente os objetivos do negócio	4,02	0,71	4
3 As pessoas seguem regras e instruções claras sobre seus trabalhos	3,91	0,8	4
5 Pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias ou até demissão	2,7	1,05	2
7 O grupo realmente quer vencer	4,05	0,62	4
9 Quando surgem oportunidades para melhorar os resultados da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las	3,86	0,68	4
11 Metas estratégicas da empresa são compartilhadas	3,76	0,93	4
14 As políticas de recompensas e punições são claras	3,3	1,08	4
16 O grupo é determinado quando se trata de combater um inimigo claramente identificado	3,3	0,82	4
18 Atingir metas é simplesmente a coisa mais importante na empresa	2,98	0,94	2
20 Projetos que são iniciados são concluídos	3,59	0,86	4
22 É claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra	3,32	1,01	4
23 As pessoas se protegem entre si	3,24	0,86	3

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que três questões apresentaram desvio-padrão elevado, acima de 1,0: as questões 5 – pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias ou até demissão; 14 – as políticas de recompensas e punições são claras; e a 22 – é claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra. O alto desvio-padrão dessas questões mostra a dispersão em torno de concordância em relação à existência de rápidas respostas da organização à baixa *performance* e de regras bem definidas. Essas questões indicam, conforme Handy (1987), algumas das formas de suposição da cultura no ambiente organizacional. A definição de regras claras é trazida por Schein (2004) como um dos pontos-chave da integração dentro da organização.

As questões que obtiveram o maior grau de concordância, representada pela média e moda próximas de quatro – concordo, foram as questões 1 - os funcionários do *shared service* conhecem claramente os objetivos do negócio; e 7 – o grupo realmente quer vencer. Essas duas questões revelam a característica de que os indivíduos reconhecem o que Goffee & Jones (1998) chamaram de viver o credo, inferindo em forte identificação das pessoas com o negócio do CSC e com o foco no resultado. A forte identificação dos membros de um grupo com elementos da organização caracterizará o quão forte a cultura tende a ser (Deal & Kennedy, 1982; Handy, 1987; Hofstede, 2001), o que para Smircich (1983) é tratado como fenômeno importante na interpretação cognitiva da cultura.

Já as questões 5 - pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias ou até demissão; e 18 - atingir metas é simplesmente a coisa mais importante na empresa obtiveram menores média e moda. Isso indica baixa concordância de que o aspecto mais importante para a organização analisada são os resultados, e que se estes não são alcançados, as punições são claras e tempestivas. Esse resultado contrasta com o da questão 14 – as políticas de recompensas e punições são claras -, pois, apesar dessa questão indicar que as pessoas conhecem as metas e resultados almejados, caso estes não sejam alcançados as punições não serão pautadas friamente apenas em números. Assim, reitera-se com esses dados a existência também de elevado grau de sociabilidade no CSC da Empresa Beta.

Para Handy (1987), as formas como os sistemas de recompensas são atribuídas e percebidas influenciam na forma de manifestação dos aspectos culturais. Além da forma como as recompensas são distribuídas na organização, as percepções sobre a ocorrência de punições nos casos de baixa *performance* mostrarão a maneira pela qual o poder é distribuído na organização (Handy, 1987; Hofstede, 2001; Schein, 2004).

A Tabela 5 exibe os resultados referentes ao eixo sociabilidade.

**Tabela 5**  
Descritiva das questões questionário principal: eixo sociabilidade

Questão	Média	Desvio-Padrão	Moda
2 As pessoas gostam realmente umas das outras	3,27	0,81	4
4 As pessoas se entendem muito bem e as disputas são raras	3,09	0,89	4
6 As pessoas frequentemente se encontram para descontrair fora do ambiente de trabalho	3,17	0,92	4
8 As pessoas fazem favores umas às outras porque elas se gostam realmente	3,39	0,86	3
10 As pessoas fazem amigos por causa da amizade - não há alguma outra razão	3,17	0,85	4
12 As pessoas frequentemente confiam umas nas outras a respeito de assuntos pessoais	2,8	0,9	2
13 As pessoas constroem relacionamentos pessoais duradouros - algum dia esses relacionamentos podem gerar algum benefício	3,36	0,87	4
15 As pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras	2,92	1,01	2
17 As pessoas são encorajadas a planejar as atividades de maneira flexível no desenvolvimento do trabalho	3,29	1,05	4
19 Para que alguma coisa seja feita, você precisa trabalhar paralelamente ao sistema e estrutura formal da empresa	2,8	1,03	2
21 Quando as pessoas se afastam, seus companheiros de trabalho entram em contato para ver como estão passando	3,45	0,93	4
23 As pessoas se protegem entre si	3,24	0,86	3

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à dimensão sociabilidade, as maiores discrepâncias entre os respondentes foram nas questões 17 – as pessoas são encorajadas a planejar as atividades de maneira flexível no desenvolvimento no trabalho, com desvio-padrão de 1,05; na 19 – para que alguma coisa seja feita, você precisa trabalhar paralelamente ao sistema e estrutura formal da empresa com desvio-padrão de 1,03; e na 15 – as pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras, com 1,01. As respostas da questão 15 mostram, ainda, que os membros do

CSC, embora com elevado grau de sociabilidade, não possuem consenso sobre o envolvimento pessoal no ambiente de trabalho, o que poderia transpor ao ambiente organizacional traços culturais similares àqueles partilhados em uma família, que poderiam compor a cultura da organização (Schein, 2004).

Como percebido nos aspectos da racionalidade, as questões com maiores desvios-padrão, 17 e 19, se mostram relacionadas. Na questão 17, Goffee & Jones (1998) buscam avaliar a sociabilidade por meio da percepção de como a flexibilidade é encorajada em uma organização. Entretanto, enquanto os dados da questão 17 mostrarem grande concordância de que há o encorajamento do planejamento de forma flexível (evidenciado pela média das respostas 3,29 e moda 4 – concordo), a maioria discorda que seja necessário trabalhar com formas paralelas aos sistemas formais da organização, como mostram os dados da questão 19, que apresentou média 2,8 e moda 2 - discordo. O elemento flexibilidade, trazido principalmente por Handy (1987) no confronto com a rigidez de algumas culturas, colabora, de certa forma, para a emergência de fatores que poderão auxiliar as organizações nos desafios inerentes aos processos de mudanças (Handy, 1987; Tanure & Cançado, 2005).

A questão 23 – as pessoas se protegem entre si, que mensura tanto a racionalidade quanto a sociabilidade, mostrou-se relativamente neutra em relação à discrepância. A média das respostas foi 3,24, com moda 3,0, mostrando maioria de uniformidade na concordância com a afirmativa. Entretanto, alinhada à proposta dos autores Goffee & Jones (1998) de mensurar ambas as dimensões, essa afirmativa pode ser interpretada tanto positiva quanto negativamente. Ao mesmo tempo em que proteção pode ser percebida como parceria na execução de tarefas, pode ser interpretada como protecionismo com algum funcionário de baixa *performance*, por exemplo. O modelo de Cubo de Duplo S propõe a discussão a respeito dessa ambiguidade, ao analisar os aspectos positivos ou negativos dos tipos culturais, conforme será descrito na seção 4.6.

Nas questões que avaliam o grau de racionalidade, a maior parte das questões teve moda 4 – concordo, inferindo-se tratar de uma cultura caracterizada pela forte identidade com o negócio e favorecendo um clima em que a busca pelos objetivos

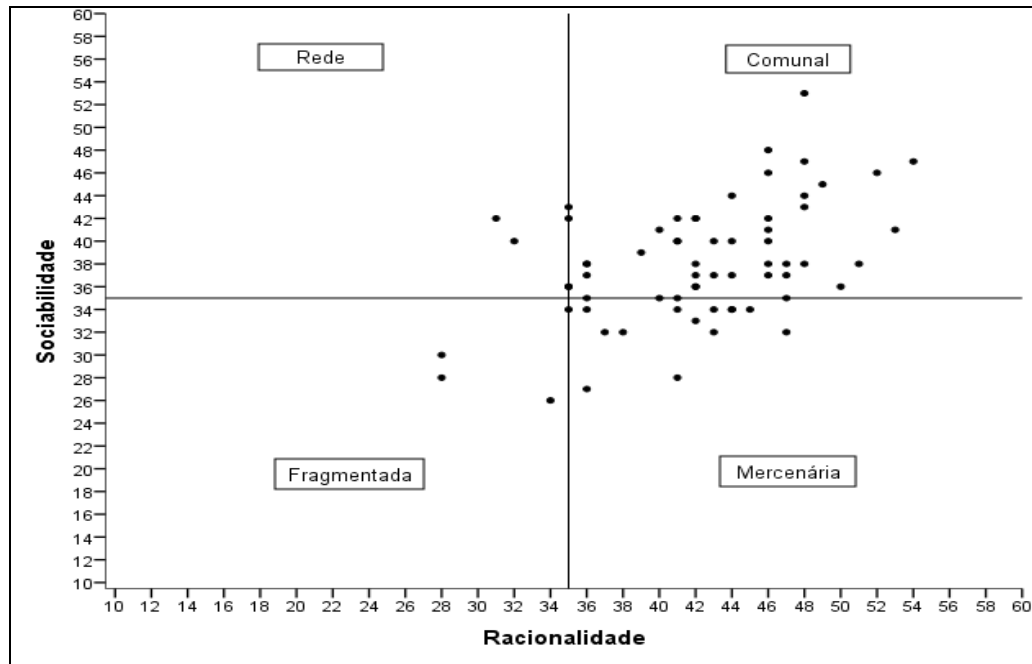
traz o reconhecimento pessoal. Essa característica é, por exemplo, um dos traços mais fortes da cultura Atena, proposta na tipologia de Handy (1987). Talvez, pela forma como as atividades do CSC são desempenhadas, pela especialização de seus membros de acordo com cada tarefa e profissionalmente, preocupam-se com o próprio progresso, mais no sentido profissional do que hierárquico (Handy, 1987).

Entretanto, algumas das questões apresentaram respostas com moda 2 – discordo, mostrando que na cultura do ambiente analisado não prevalece apenas os aspectos de alta racionalidade, podendo corroborar o resultado alto grau do eixo oposto. Na verdade, apesar de em certo sentido delimitarem dimensões antagônicas, é importante a existência de ambas no ambiente corporativo (Goffee & Jones, 1996; 1998). E tanto a sociabilidade quanto a racionalidade podem ser modificadas a partir de medidas gerenciais que orientam as oscilações entre as duas linhas principais (Carrieri, 2002; Hofstede, 1991; Schein, 2004; Trompenaars & Turner, 1993).

Esses dados são analisados de forma agregada e sob a análise dos quadrantes do modelo de Goffee & Jones (1998), caracterizando a cultura predominante no CSC da Empresa Beta.

#### **4.5 Caracterização da cultura**

Após a tabulação das respostas coletadas pela aplicação do questionário principal, os dados dos 66 respondentes foram agrupados para a identificação do tipo cultural, conforme apresentado na Figura 6 e na Tabela 6.



**Figura 6** - Caracterização da cultura organizacional do CSC da Empresa Beta.  
Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 6 apresenta a distribuição de frequência dos respondentes em relação aos tipos culturais presentes no CSC.

**Tabela 6**  
Culturas presentes no CSC

Cultura	Frequência	Porcentagem
Comunal	39	59,1
Mercenária	17	25,8
Rede	6	9,1
Fragmentada	4	6,1
Total	66	100

Fonte: dados da pesquisa.

As respostas mostram que 85% da amostra reconhecem na cultura do CSC forte orientação voltada para a tarefa, uma vez que esse percentual se localiza no mesmo quadrante de alta racionalidade. A cultura predominante no CSC da Empresa Beta S.A. é a comunal (59,1%), marcada por alto grau de sociabilidade e racionalidade. Esse tipo de cultura, observam Goffee & Jones (1998), foi identificado em grandes corporações, como *Johnson & Johnson* e *Hewlett-Packard* (HP) (Goffee & Jones, 1998, p. 147), apesar de a maioria das empresas *start-ups* terem a cultura comunal como base de sua primeira manifestação cultural.

A organização comunal pressupõe a existência de grande sintonia de pensamento entre os seus componentes, bem como de clareza do objetivo comum. A principal ligação entre as pessoas na cultura comunal é o interesse pelo negócio, gerando forte envolvimento entre os indivíduos. Esse envolvimento com o negócio faz com que as pessoas conheçam bem, inclusive, seus concorrentes, sendo muito focados no resultado (Goffee & Jones, 1998). Essa característica é observada no segmento siderúrgico, no qual atua a Empresa Beta, pois a elevada concentração de mercado em poucas empresas faz com os passos da concorrência possam ser mais bem observados, seja nas análises de inteligência estratégica ou no próprio contato direto com o cliente final. Levados pela alta sociabilidade, valores como amizade são presentes e encorajados nessa cultura, sendo frequente a realização de rituais, como integração de novos funcionários, despedidas e, em alguns casos, comemorações individuais (Goffee & Jones, 1998). No CSC analisado, há no mínimo uma comemoração oficial, quando as pessoas das diretorias se reúnem mensalmente no horário de trabalho para comemoração dos aniversariantes do mês. Em tom informal, esse momento é também aproveitado para que a diretoria possa responder perguntas sobre fatos relevantes.

A organização marcada pela cultura comunal poderia ser vista como a ideal, entretanto, Goffee & Jones (1998) ressaltam que suas características não são adequadas para todos os tipos de negócios. Em segmentos ou contextos econômicos mais competitivos, as empresas com cultura comunal poderão encontrar desafios de adaptação a mudanças, na medida em que as pessoas procuram a unicidade na tomada de decisões, podendo se mostrar engessadas em certos momentos.

Ao analisar a cultura organizacional, é necessário, *a priori*, assumir a inexistência de um tipo melhor ou pior que o outro. O que de fato pode ser evidenciado é o quão alinhada está a cultura às estratégias estabelecidas pela organização (Goffee & Jones, 1998). Autores como Schein (2009) e Cameron & Quinn (2006) defendem que conhecer a aderência da cultura às estratégias de determinada empresa passa pela identificação de seus principais traços e atributos.

Os benefícios dessa forma de cultura são percebidos principalmente em tipos de negócios nos quais o trabalho de equipe seja fortemente exigido na busca de inovação e transferência de conhecimento. Outro contexto facilitado pela cultura comunal ocorre em momentos em que o negócio se demonstra complexo e dinâmico, fazendo com que as estratégias sejam mais de longo prazo do que de curto prazo (Goffee & Jones, 1998). Em função do atual cenário econômico e das projeções do segmento siderúrgico no âmbito mundial, a Empresa Beta possui seu planejamento estratégico voltado para o longo prazo, garantindo que as principais metas e objetivos de todo o grupo, e não apenas da unidade brasileira, sejam compartilhadas. E no caso de um CSC, como destacam Mechling e Schwarz (2007), a responsabilidade é a garantia de que a prestação de seus serviços seja voltada integralmente para a viabilização do cumprimento dessas estratégias.

O segundo tipo cultural que se destaca na análise dos dados é a mercenária, com 26% dos respondentes. A cultura mercenária também é marcada por elevado grau de racionalidade e baixo grau de sociabilidade. A cultura mercenária assemelha-se àquela definida por Hofstede (2001) como orientação para a tarefa. Assim como a cultura comunal, há elevado grau de racionalidade, entretanto, com baixa sociabilidade, indicando que o lado profissional dos empregados é praticamente o único presente na organização. Os empregados de organizações com cultura mercenária têm a sua identidade derivada do tipo de trabalho que é executado. A baixa sociabilidade apresenta-se na individualidade, sendo a vida das pessoas marcadas não exatamente por recompensas financeiras, como o nome sugere, mas sim pelos elementos paixão, energia, senso de orientação e excitação (Goffee & Jones, 1998). Pelo elevado volume de indivíduos do CSC com mais de seis anos na empresa, pode-se inferir que, além das vantagens financeiras oferecidas aos funcionários, há também forte identificação com os valores da Empresa Beta, apesar das alterações do grupo de controle ao longo dos últimos anos. No edifício em que se localiza o CSC e no ambiente de trabalho é visível a identificação visual por meio de artigos que relembram a marca da Empresa Beta, reforçando a ideia de símbolos e artefatos trazidos por Schein (2004).

Apesar de reduzida frequência, as culturas em rede e fragmentada também foram observadas, com 9 e 6% de frequência, respectivamente. Goffee & Jones (1998)



ressaltam que a cultura fragmentada é formada por aspectos opostos à cultura comunal. Os dados do trabalho permitem constatar, ainda, que enquanto há o domínio da cultura comunitária (59,1%), a cultura fragmentada tem menor frequência (6%), demonstrando a predominância de sentimento mais expressivo de lealdade para com a organização e mais incidência de aspectos de coletividade em detrimento da individualidade. O fato de o CSC ser composto de áreas que invariavelmente estão integradas faz com que sejam desencorajados traços de uma cultura em que o indivíduo é mais importante que o coletivo.

A avaliação dos dados coletados permitiu ainda a identificação do tipo cultural pelo cálculo dos valores médios da pontuação em cada um dos dois eixos do modelo de Goffee & Jones (1998). A Tabela 7 mostra os valores médios obtidos pelas respostas dos questionários, assim como o desvio-padrão e o coeficiente de variação. O coeficiente de variação é uma medida em percentual que visa auxiliar na comparação da dispersão de duas medidas. O seu valor é encontrado dividindo-se o desvio-padrão pela média.

**Tabela 7**

Tipologia da cultura pelos valores médios

	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Coeficiente de variação</b>	<b>Tipo de Cultura pela média</b>
Racionalidade	42,0	5,79	13,81%	Comunal
Sociabilidade	37,9	5,27	13,87%	

Fonte: dados da pesquisa.

As médias obtidas nas dimensões racionalidade e sociabilidade confirmam a predominância da cultura comunal. Na média, os funcionários do CSC manifestaram maior grau de racionalidade em comparação à sociabilidade. Em relação às dispersões, os dados mostram comportamentos semelhantes, constatados pelo coeficiente de variação esses valores próximos. Os valores dos coeficientes de variação encontrados, ambos próximos de 13%, indicam tratar-se de alta concentração em relação aos aspectos culturais analisados na proposição de Goffee & Jones (1996; 1998). A elevada concentração dos dados em torno da média nos eixos racionalidade e sociabilidade indica tratar-se de uma cultura forte, evidenciando que as manifestações culturais em geral tendem a ser percebidas de

forma semelhante pelas pessoas (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 2001; Schein, 2004).

Em relação às culturas fortes, Hofstede (2001) e Deal & Kennedy (1982) ressaltam a existência de normas capazes de influenciar a forma como as pessoas devem se comportar. Hofstede (2001) lembra que em culturas fortes existe mais possibilidade de resistência a mudanças, uma vez que as normas e procedimentos podem estar enraizados, dificultando a visão de aprendizado do novo. Para o autor, as organizações com culturas fortes têm a característica de “formar” heróis. A elevada homogeneidade nas repostas dos funcionários mostra comprovada cultura integrada no CSC, o que é destacado por Hofstede (2001), que afirma que em multinacionais com cultura forte pode-se verificar uma grande similaridade entre os seus membros.

Analisando cada quadrante do modelo de tipologias de Goffee & Jones (1998), tem-se na Tabela 8 o perfil dos respondentes das duas principais culturas encontradas no CSC da Empresa Beta, a comunal (59%) e mercenária (25%). A Tabela 8 mostra as informações demográficas dos quadrantes superior direito e inferior direito do modelo Cubo de Duplo S, representando as culturas comunal e mercenária, respectivamente. Apesar de presente no CSC, mas em função da baixa frequência, as culturas fragmentada e em rede não apresentaram dados de perfil dos respondentes diferenciados, e por isso não foram descritos nesta dissertação.

**Tabela 8**

Perfil x quadrantes cultura comunal e cultura mercenária

Demográficas		n	%	n	%
		Quadrante Comunal		Quadrante Mercenária	
<b>Sexo</b>	Feminino	17	43,6	12	70,6
	Masculino	22	56,4	5	29,4
<b>Faixa Etária</b>	Até 25 anos	11	28,2	2	11,8
	Entre 26 e 35 anos	11	28,2	8	47,1
	Entre 36 e 45 anos	7	17,9	3	17,6
	Entre 46 e 50 anos	7	17,9	2	11,8
	Acima de 50 anos	3	7,7	2	11,8
<b>Local de trabalho</b>	21º	19	48,7	5	29,4
	22º	6	15,4	3	17,6
	8º	9	23,1	3	17,6
	9º	5	12,8	6	35,3
<b>Escolaridade</b>	Superior incompleto	10	25,6	1	5,9
	Superior Completo	6	15,4	2	11,8
	Pós-graduação	23	59,0	14	82,4
<b>Cargo</b>	Estagiário	10	25,6	1	5,9
	Técnico	3	7,7	-	-
	Profissional de Nível Superior	22	56,4	14	82,4
	Cargo de Gestão	4	10,3	2	11,8
<b>Total</b>		39	100,0	17	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao sexo, no quadrante comunal 56,4% dos respondentes são homens, enquanto no quadrante mercenária predomina o perfil feminino (70,6%). Em relação à faixa etária, ambas as culturas têm características similares, com mais de 50% dos respondentes com até 35 anos. A diferença entre os dois quadrantes aparece na distribuição de indivíduos dentro dessa faixa etária, sendo na cultura comunal o mesmo contingente de indivíduos (28,2%) nas faixas etárias até 25 anos e entre 25 e 35 anos. Já na cultura mercenária percebe-se concentração de 47,1% no intervalo de idades entre 25 e 35 anos, com apenas dois indivíduos com até 25 anos.

Em relação ao local de trabalho, identificado pela variável “andar de atuação”, o quadrante comunal é constituído de 48,7% do 21º andar, local em que são executadas as atividades de crédito, cobrança e operações estruturadas. Apesar do CSC ser um *shared service*, cujo cliente são as demais áreas da empresa, os departamentos de crédito e cobrança possuem interação direta com o cliente final da empresa, na medida em que a primeira, em conjunto com a área comercial da

Empresa Beta, participa de algumas reuniões com o cliente final da empresa. O objetivo dessa área é a mitigação de riscos inerentes ao recebimento de vendas a prazo. Já a área de cobrança é responsável pelo contato direto com o cliente quando este apresenta inadimplemento ou necessidade de prorrogação de pagamentos (Empresa Beta, 2016). Assim, a interação com outras áreas da organização denota a definição da cultura comunal para o foco no negócio e nos resultados finais entendidos como únicos da empresa (Goffee & Jones, 1998).

A cultura mercenária possui maior frequência no 9º andar, local em que se localiza a Gerência Geral de Tributos, responsável pelas principais estratégias em relação aos tributos inerentes aos negócios da Empresa Beta. Esse dado sugere a necessidade de elevada racionalidade, pois se trata de um ambiente em que o risco de perda de recursos financeiros é alto, levado por um mau planejamento tributário ou pelo não atendimento a alguma solicitação dos órgãos governamentais arrecadadores (Empresa Beta, 2016).

Apesar dos quadrantes apresentarem similaridade em relação ao tempo de empresa, há diferença expressiva quando se verifica o menor tempo de empresa - até dois anos. Na cultura comunal, é de 28,2%, enquanto no quadrante mercenária a presença de apenas um indivíduo é de 5,9%. Isso vai ao encontro do que Goffee & Jones (1998) ressaltaram em relação a essa cultura em empresas com menos tempo de mercado. As pessoas com menos tempo de empresa podem, nesse caso, se comportar de forma que entendam que a melhor forma de mostrarem resultados é priorizando o foco no resultado, mas buscando uma boa relação pessoal com os demais membros da organização (Goffee & Jones, 1998). Quanto ao nível de escolaridade, não foi encontrada diferença significativa, pois assim como dados da própria amostra, em ambos os quadrantes há concentração das pessoas com pelo menos um curso de pós-graduação.

Por fim, a variável nível hierárquico também se mostrou similar entre os tipos de cultura predominante no CSC. No tocante ao cargo de liderança, as duas culturas exibem o mesmo perfil de distribuição de frequência, entretanto, a diferença se verifica pela quantidade de estagiários: na cultura comunal foi de 25,6% em relação a 5,9% na cultura mercenária. Essa diferença assemelha-se ao mesmo resultado da

variável tempo de empresa, mostrando resultados próximos de frequência entre a faixa de até 2 anos de empresa e a ocupação de estagiários.

Portanto, os dados revelam que o tipo cultural identificado no CSC, de acordo com o modelo de Goffee & Jones (1998), é comunal, com 59,1%, seguida da cultura mercenária (25,8%), mostrando elevados graus de sociabilidade e racionalidade, aliando o foco na tarefa e nas pessoas. No CSC percebe-se a predominância de elevado grau de racionalidade, indicado pela predominância nos dois quadrantes direitos do modelo Cubo de Duplo S, significando tratar-se de uma cultura forte. A cultura comunal indica uma relação clara dos indivíduos com a identidade organizacional e baseia-se no interesse coletivo para a conduta dos negócios. O foco no resultado leva à transferência de informações na busca de eficiência das tarefas (Goffee & Jones, 1998). Os elementos a respeito do comprometimento, criatividade e alta energia são destacados nas organizações comunais.

Já a cultura mercenária se assemelha àquela definida por Hofstede (2001) como orientação para a tarefa. Assim como na cultura comunal, há elevado grau de racionalidade, mas com baixa sociabilidade, fazendo com que seja característico nessa tipologia o lado profissional dos empregados. Os empregados de organizações como as mercenárias têm a sua identidade derivada do tipo de trabalho que é executado. A baixa sociabilidade apresenta-se na individualidade, sendo a vida das pessoas marcadas não exatamente por recompensas financeiras, como o nome sugere, mas sim pelos elementos paixão, energia, senso de orientação e excitação (Goffee & Jones, 1998).

O modelo proposto por Goffee & Jones (1998), Cubo de Duplo S, estabelece, ainda, que o diagnóstico da cultura nas organizações se completa pela análise das manifestações positiva e negativa, identificadas pelos autores como funcional e disfuncional, respectivamente. Na seção seguinte será apresentada a análise desse aspecto, evidenciando, além do posicionamento nos eixos racionalidade e sociabilidade, em qual face do cubo se encontra o CSC da Empresa Beta S.A.

#### 4.6 Manifestações funcionais e disfuncionais dos tipos culturais

Analisar a forma como a cultura se manifesta na organização é, para Goffee & Jones (1998), uma forma de avaliação da percepção de sua funcionalidade naquele ambiente. O modelo de Goffee & Jones (1998) não pretende, nessa análise, classificar a cultura de uma organização como boa ou ruim, mas sim avaliar se os aspectos culturais se mostram adequados, na percepção das pessoas naquele contexto estudado (Cameron & Quinn, 1996; Hofstede, 1991; Schein 2004). Os autores propõem quatro questionários auxiliares diferentes, sendo um para cada tipo de cultura, pois a análise das faces funcional (positiva) e disfuncional (negativa) deve ser realizada para o tipo de cultura percebido por cada respondente. A Tabela 9 e a Figura 7 e mostram o tipo cultural e as faces funcional e disfuncional por cada tipo de cultura do modelo.

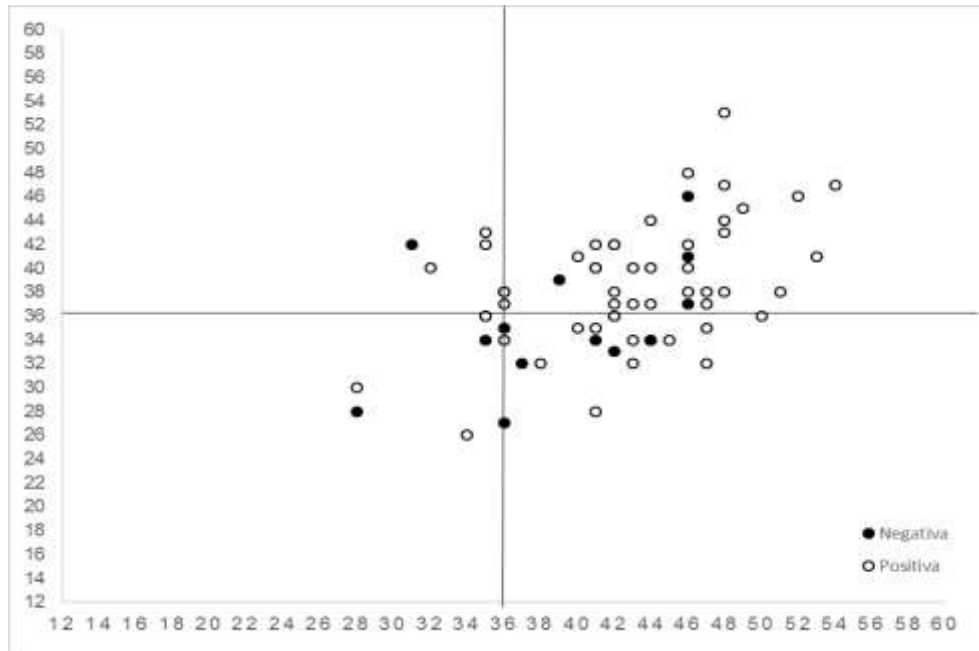
**Tabela 9**

Perspectiva funcional e disfuncional da cultura

Tipo de Cultura	Perspectiva Cubo de Duplo S				Total	Total
	Positiva		Negativa			
Comunal	34	87%	5	13%	39	100%
Fragmentada	2	50%	2	50%	4	100%
Mercenária	10	59%	7	41%	17	100%
Rede	5	83%	1	17%	6	100%
Total	51	77%	15	23%	66	100%

Fonte: dados da pesquisa

Assim como o elevado grau de sociabilidade e racionalidade no resultado do tipo de cultura, a visão positiva dos traços culturais também prevalece no CSC da Empresa Beta S.A, com 77% dos respondentes. Especificamente em relação ao tipo de cultura predominante no CSC, a cultura comunal, 87% dos respondentes reconhecem os traços culturais como positivos. Esse dado mostra a confirmação de que o tipo cultural que prevalece no CSC analisado é do tipo comunal – positivo.



**Figura 7** - Cubo de duplo S: manifestação funcional e disfuncional.

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 7 mostra elevada concentração da perspectiva funcional nos tipos culturais comunal, mercenária e em rede e apenas no tipo cultural classificado como fragmentada houve equidade entre as duas faces. Entretanto, diante da baixa frequência observada nesse tipo de cultura, nada pode ser concluído sobre a relevância do resultado funcional ou disfuncional dessa cultura.

A fim de testar se haveria explicação estatística do fenômeno funcional ou disfuncional da cultura do CSC por variáveis ligadas ao perfil dos respondentes, foi realizado o teste qui-quadrado utilizando-se a mesma metodologia usada para a verificação de subculturas. A premissa do teste foi, como hipótese nula, a de que haveria explicação pelas variáveis para a manifestação positiva ou negativa. Caso o p-valor encontrado fosse  $< 0,05$ , seria aceita a hipótese nula, comprovando estatisticamente a existência de forte correlação entre a variável e a face do modelo Cubo de Duplo S. Caso contrário, se p-valor  $> 0,05$ , seria rejeitada a hipótese nula, tornando-se impossível explicar a percepção positiva ou negativa apenas pelas variáveis analisadas. A Tabela 10 mostra o resultado consolidado dos testes qui-quadrado realizados com as variáveis faixa etária, tempo de empresa, nível hierárquico, local de trabalho e escolaridade.

**Tabela 10**

Tabela de contingência e teste qui-quadrado manifestação positiva ou negativa x variáveis de perfil

Variável pelo tipo de cultura	P-Valor
Faixa etária	0,9776
Local de trabalho	0,9497
Nível de hierarquia	0,9902
Escolaridade	0,9202
Tempo de empresa	0,3544

Fonte: dados da pesquisa.

Em todos os casos analisados os valores dos respectivos p-valores foram superiores a 0,05, mostrando não haver correlação entre o perfil dos respondentes e a forma como a cultura do CSC é percebida, se positiva ou negativa. Para todas as variáveis testadas, o p-valor é elevado, indicando que a distribuição de frequência entre os tipos culturais e a percepção funcional está concentrada, conforme já demonstrado na Figura 7.

Avaliando as respostas das questões do questionário auxiliar da cultura comunal, percebe-se que, apesar de a grande maioria dos respondentes ter o grau da dimensão positiva maior que o grau do eixo negativo, as médias entre o posicionamento das duas dimensões possuem valores próximos, conforme descrito na Tabela 9. Inicialmente, obteve-se o somatório das respostas das questões de cada dimensão, sendo Q1, Q3 e Q5, medindo-se os aspectos negativos da cultura, e Q2, Q4 e Q6, o lado positivo. Desses valores, obteve-se a média de todos os respondentes que identificaram a cultura comunal como a predominante, obtendo-se os valores de 10,8 para a face positiva e 9,2 para face negativa.



**Tabela 11**  
**Descritiva do questionário auxiliar para cultura comunal**

Questões	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Q1 - O grupo tem todos os recursos e informações de que precisa para seu sucesso	3,8	0,85	22,4%
Q3 - Seria quase impossível substituir nosso principal líder	2,4	0,78	33,0%
Q5 - As pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro	3,0	0,89	29,6%
Total	9,2	1,85	20,1%
Q2 - As pessoas se questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas	3,4	0,85	24,9%
Q4 - As pessoas vivem e se identificam fortemente com os valores da empresa	3,7	0,79	21,3%
Q6 - As pessoas por toda organização discutem e compartilham idéias	3,7	0,81	22,0%
Total	10,8	1,73	16,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos valores médios de cada dimensão do Cubo de Duplo S, a Tabela 11 mostra que as respostas para os aspectos negativos tiveram maior dispersão, podendo indicar ainda o fortalecimento dos aspectos positivos da cultura. A questão 3 – seria quase impossível substituir nosso principal líder – obteve maior diferença entre os respondentes, com coeficiente de variação de 33%. A média de respostas dessa questão foi 2,4, o que enfatiza a proximidade com “discordo”. Essa questão trata da percepção que as pessoas têm em relação à liderança. Para Goffee & Jones (1998), a liderança pode ser vista sob as duas manifestações da cultura comunal. Sob o aspecto positivo, as pessoas tendem a reconhecer o líder como o comandante das melhores estratégias. Já no aspecto negativo, os autores destacam que em grande parte as entregas são realizadas em função do líder e não pelo objetivo em si, o que pode ser um risco no tocante à dificuldade de renovação da liderança. Assim, no CSC as pessoas discordam que a pessoa do líder seja imutável e esteja acima dos objetivos da organização.

Ainda com elevada dispersão, a questão 5 – as pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro – obteve média três, realçando certa neutralidade em relação ao aspecto negativo proposto pelo modelo. Nessa questão, o caráter negativo é apreciado, pois pretende medir o que os autores chamaram de senso de vulnerabilidade e dificuldade de enxergar as forças da concorrência. Nesse sentido, quanto maior for a confiança sobre o futuro, maior também a possibilidade de as pessoas não se prepararem para cenários adversos. Aliada ao mesmo aspecto de

vulnerabilidade, a questão 1 – o grupo tem todos os recursos e informações que precisa para seu sucesso – alcançou a média mais elevada (3,8) das três questões que medem os traços negativos. Do total dos respondentes, 69% afirmaram que concordam e concordam completamente com a afirmação, salientando um ponto de atenção para a Empresa Beta, na medida em que, juntamente com o atual cenário econômico do país, as projeções para o segmento siderúrgico são desafiadoras para os próximos anos (Aço Brasil, 2016). Isso irá requerer o planejamento de diversas alternativas para os mais diversos prováveis cenários. Nesse ponto, assumir demasiada confiança no futuro pode trazer à Empresa Beta vulnerabilidade para lidar com possíveis retrações de mercado e perda de competitividade.

Quanto às questões da dimensão positiva, as três respostas revelaram semelhantes graus de dispersão, sendo as três com média de resposta superior a 3,4. A questão 2 – as pessoas se questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas – traz a avaliação sobre o comprometimento dos membros de equipes e análise crítica referente ao cenário e desafios. Esse resultado pode estar relacionado ao perfil dos funcionários do CSC, sendo 68% da amostra com pelo menos um curso de pós-graduação.

Considerando a identificação das pessoas com os valores da empresa, as questões 4 – as pessoas vivem e se identificam fortemente com os valores da empresa – e 6 – as pessoas por toda a organização discutem e compartilham ideias – retratam como o aspecto positivo é manifestado. Em ambas as questões, 72% das respostas indicam elevada concordância, mostrando como os respondentes, além de se identificarem com os valores da empresa, assumem que o compartilhamento é importante para superar os desafios inerentes ao cenário em que ela está inserida. Em uma cultura comunal, os valores e políticas de uma organização se manifestam naturalmente no hábito das pessoas, em função da frequência com que são discutidos e compartilhados na rotina, chegando a ser discutidos e transformados em estratégias para as organizações (Cameron & Quinn, 2006; Goffee & Jones, 1998; Hofstede, 1991; Schein, 2004).

A aplicação do questionário auxiliar mostrou a perspectiva positiva prevalecente no CSC, acentuando que, apesar de encontrados os quatro tipos culturais da

representação de Goffee & Jones (1998), os indivíduos enxergam a cultura do CSC como funcional para a busca do resultado. Em relação à busca pela identificação de variáveis explicativas do caráter positivo da cultura do CSC, não se encontrou significância estatística. A análise descritiva das respostas do questionário principal permitiu identificar o fortalecimento da face funcional no CSC. Entretanto, apesar da face funcional, as respostas indicam vulnerabilidade para o surgimento no grupo de possível excesso de confiança, o que, diante do atual cenário econômico, pode trazer riscos para lidar com desafios. Os dados permitiram ainda perceber que o grupo reconhece os valores próprios do CSC e, independentemente do tipo cultural, os entende de forma a colaborar para a busca do resultado final.

Ainda com o objetivo de caracterizar a cultura predominante, serão abordadas na seção a seguir análises estatísticas para verificar a existência de subculturas, em função das variáveis faixa etária, tempo de empresa, nível hierárquico, local de trabalho e nível de escolaridade.

#### **4.7 Existência de subculturas no CSC**

Para a investigação sobre a existência de subculturas no CSC da Empresa Beta S.A., incluíram-se na pesquisa variáveis que pudessem avaliar o perfil dos respondentes. As variáveis foram incluídas à luz de proposições de autores que inferem sobre a existência de correlação com o tipo de cultura (Cameron & Quinn, 2006; Goffee & Jones, 1996; 1998; Hofstede, 2001; Schein, 2004).

Para a análise das correlações das variáveis faixa etária, tempo de empresa, nível hierárquico, local de trabalho e nível de escolaridade e o tipo de cultura percebido, utilizou-se o teste do qui-quadrado e p-valor inferior a 0,05. A Tabela 12 mostra o resultado dos testes realizados.

**Tabela 12**  
Análise da existência de subculturas no CSC

Variável	Tipo de Cultura				Total	P-Valor	
	Rede	Comunal	Mercenária	Fragmentada			
Faixa etária	Até 25 anos	1 7,1%	11 78,6%	2 14,3%	0 0,0%	14 100,0%	0,80
	Entre 26 e 35 anos	3 12,0%	11 44,0%	8 32,0%	3 12,0%	25 100,0%	
	Entre 36 e 45 anos	1 8,3%	7 58,3%	3 25,0%	1 8,3%	12 100,0%	
	Entre 46 e 50 anos	1 10,0%	7 70,0%	2 20,0%	0 0,0%	10 100,0%	
	Acima de 50 anos	0 0,0%	3 60,0%	2 40,0%	0 0,0%	5 100,0%	
Local de trabalho	8º andar	2 13,3%	9 60,0%	3 20,0%	1 6,7%	15 100,0%	0,46
	9º andar	0 0,0%	5 55,6%	4 44,4%	0 0,0%	9 100,0%	
	21º andar	4 13,3%	19 63,3%	5 16,7%	2 6,7%	30 100,0%	
	22º andar	0 0,0%	6 60,0%	3 30,0%	1 10,0%	10 100,0%	
	Outro	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%	2 100,0%	
Tempo de empresa	Menos de 2 anos	0 0,0%	11 91,7%	1 8,3%	0 0,0%	12 100,0%	0,26
	Entre 2 e 5 anos	1 8,3%	5 41,7%	5 41,7%	1 8,3%	12 100,0%	
	Entre 6 e 10 anos	3 15,8%	11 57,9%	4 21,1%	1 5,3%	19 100,0%	
	Entre 10 e 15 anos	1 11,1%	3 33,3%	3 33,3%	2 22,2%	9 100,0%	
	Acima de 15 anos	1 7,1%	9 64,3%	4 28,6%	0 0,0%	14 100,0%	
Nível hierárquico	Estagiário	0 0,0%	10 90,9%	1 9,1%	0 0,0%	11 100,0%	0,39
	Técnico	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	
	Profissional de Nível Superior	4 9,1%	22 50,0%	14 31,8%	4 9,1%	44 100,0%	
	Cargo de Gestão	1 14,3%	4 57,1%	2 28,6%	0 0,0%	7 100,0%	
Nível de escolaridade	Superior incompleto	0 0,0%	10 90,9%	1 9,1%	0 0,0%	11 100,0%	0,38
	Superior Completo	1 10,0%	6 60,0%	2 20,0%	1 10,0%	10 100,0%	
	Pós-graduação	5 11,1%	23 51,1%	14 31,1%	3 6,7%	45 100,0%	

Fonte: dados da pesquisa.

Em todos os testes, o p-valor foi superior a 0,05, indicando não haver comprovação estatística para a existência de subculturas para qualquer das variáveis estudadas – tempo de empresa, nível hierárquico, andar de trabalho, nível de escolaridade e

faixa etária. Atribuiu-se a esse resultado a já demonstrada concentração dos respondentes em relação ao posicionamento dos respondentes nos quadrantes.

Para a variável faixa etária, o p-valor foi de 0,80, mostrando baixa correlação com o tipo cultural. A fraca correlação com a amostra analisada não confirma a hipótese trazida por autores como Goffee & Jones (1998), Hofstede (2001) e Schein (2004) de que a faixa etária contribui na definição do tipo cultural da organização. Nesse caso, aliado ao elevado grau de racionalidade (Goffee & Jones, 1998), infere-se que os indivíduos do CSC tendem a dirigir suas ações e formar seus valores orientando-se basicamente para o resultado de suas atividades. Uma nova abordagem a ser explorada sob o aspecto da questão faixa etária seria a análise por meio da média de idade dos respondentes, diferentemente do objetivo do questionário aplicado nesta pesquisa.

Sobre o local de trabalho, como elemento capaz de influenciar na formação da cultura organizacional conforme Schein (2004), a pesquisa se limitou a analisar os andares, que correspondem a diferentes áreas funcionais que compõem o CSC da Empresa Beta S.A. Tal viés de pesquisa justificou-se pela unidade pesquisada, o CSC da Empresa Beta S.A., ser formado por diversas áreas chamadas de contributárias, não ligadas à atividade-fim da organização, que é a siderurgia. Conforme apresentado anteriormente, o CSC se distribui em andares de um mesmo prédio, sendo localizada em cada andar uma área responsável por determinada atividade (contabilidade, tesouraria, tributário, RH, crédito, entre outras). Assim, partiu-se da hipótese de que, influenciadas pelo local de trabalho e atividade desempenhada, as pessoas localizadas em andares diferentes teriam percepções diferentes da cultura organizacional, o que não ficou evidenciado na pesquisa. Inicialmente, pretendia-se avaliar essa variável, incluindo-se no questionário a questão “a qual gerência pertencia o respondente”. Entretanto, no trabalho preliminar de autorização da pesquisa houve a ressalva de que os respondentes temeriam a sua identificação no questionário, o que poderia reduzir a amostra para números que inviabilizassem a investigação.

A pesquisa buscou evidenciar também se o tempo em que as pessoas estão na empresa é fundamental para distinguir sua percepção em relação às características

culturais da organização. O teste qui-quadrado também não mostrou estatisticamente a correlação entre essa variável e o tipo de cultura, tendo como p-valor 0,26. Em todas as faixas percebe-se a concentração nos tipos culturais comunal e mercenária, ambas com elevado grau de racionalidade.

Apesar de Goffee e Jones (1996; 1998) proporem uma avaliação da cultura baseada em fatores estruturais e sociais, sem, no entanto, especificarem qualquer dimensão cultural relacionada à distribuição de poder, incluiu-se na pesquisa a variável nível hierárquico. A pretensão do estudo dessa variável partiu do posicionamento de Hofstede (1991) e Schein (2004) de que a forma com que o poder se distribui na organização influencia na percepção cultura. Entretanto, a pesquisa mostrou que, com os dados analisados, não há também comprovação de correlação entre o tipo de cultura e o nível hierárquico. Parte desse resultado parece se atribuir à elevada concentração de respondentes ser do grupo profissional de nível superior (67%). Outra inferência para a ausência de explicação está novamente na caracterização da unidade pesquisada. Por se tratar de um CSC em que as atividades são bem definidas e especializadas, pressupõe-se tratar de uma estrutura organizacional que viabiliza a frequente troca de informações entre os níveis estratégico e tático, colaborando pela uniformização da percepção dos funcionários de níveis hierárquicos diferentes (Cameron & Quinn, 2006). Para pesquisas futuras, sugere-se que essa variável seja mais bem explorada ao abranger o escopo de análise às atividades operacionais.

O resultado a respeito do variável nível de escolaridade se assemelha ao da análise do nível hierárquico, em que os valores dos coeficientes p-valor ficaram próximos de 0,38. Percebe-se que a concentração dos respondentes no nível de pós-graduação claramente influenciou na ausência de correlação com o tipo de cultura. Nesse caso, pode-se afirmar que o nível de escolaridade dos funcionários do CSC é elevado.

Os dados analisados sob o aspecto da identificação de subculturas não se mostraram estatisticamente explicados pelas variáveis idade, local de trabalho, tempo de empresa, nível hierárquico e nível de escolaridade. Tais resultados podem ser explicados pela hipótese de uniformidade da amostra em relação às variáveis testadas.

## 5 Considerações finais

Esta dissertação teve como objetivo geral caracterizar a cultura organizacional do Centro de Serviços Compartilhados da Empresa Beta, uma empresa multinacional do segmento siderúrgico. O estudo da cultura organizacional é complexo, não havendo consenso nem mesmo em relação à sua conceituação na literatura acadêmica. Neste trabalho, a cultura organizacional foi entendida como uma variável passível de mensuração, resultante da interação social das pessoas que compõem determinado grupo e percebida pela disposição de significados, crenças e valores compartilhados entre eles.

Foi realizado estudo de caso de caráter quantitativo. A unidade de análise é o CSC da Empresa Beta e a população é representada pela Vice-Presidência de Finanças Corporativas, composta por 128 funcionários. O estudo da cultura no ambiente organizacional não se restringe na análise da organização no seu contexto geral, mas inclui a possibilidade de mapear a cultura das diversas unidades de negócios que a compõem.

A coleta de dados foi realizada por meio de *survey*, enviado eletronicamente aos funcionários. A amostra foi composta por 66 respondentes, confirmando atender aos critérios de 90% de nível de confiança e 7,1% de precisão. O mapeamento da cultura no CSC foi realizado com a aplicação de dois dos três questionários construídos de acordo com o modelo Cubo de Duplo S, propostos por Goffee e Jones (1998). Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas univariadas e testes não paramétricos, considerando-se nível de significância de 5%.

A Empresa Beta S.A é resultante de diversos processos de fusões e aquisições, sendo a principal alteração ocorrida em 2006 com a fusão com um grande grupo europeu, trazendo consigo valores diferentes do então predominante na “antiga” Empresa Beta. Aliado a isso, a Empresa Beta S.A. foi ambiente de novas integrações culturais com as aquisições de novas empresas de atuação no mercado brasileiro, implicando na necessidade de constituição do CSC brasileiro. A

estruturação do CSC ocorreu a partir do processo de aquisição em 2006, gerando a oportunidade de centralização de atividades e é composto pelas seguintes áreas: financeira, contabilidade, tributos, gestão de patrimônio e recursos humanos (RH).

A análise dos dados coletados no questionário de perfil permitiu identificar que a amostra possui características semelhantes da população. Os dados revelaram que há homogeneidade entre homens e mulheres, baixa rotatividade, uma vez que a maioria dos respondentes está na empresa há mais de cinco anos de empresa, tendo portanto vivenciado as alterações pelas quais a empresa passou e a construção de sua nova cultura, iniciada em 2006, com a última grande operação de fusão. Observou-se ainda predominância de profissionais no nível tácito, analistas e técnicos, com alto grau de escolaridade, pelo o menos um curso de pós-graduação.

Já pela análise descritiva das respostas, foi verificado o fortalecimento da face funcional no CSC. Os membros do CSC reconhecem os valores próprios da unidade de análise e os admite como essencial para a busca do resultado final. Embora com elevado grau de sociabilidade, os membros do CSC identificaram ainda não haver consenso sobre o envolvimento pessoal no ambiente de trabalho, o que mostraria traços de uma outra cultura no ambiente analisado.

Os resultados encontrados permitiram concluir que o tipo de cultura predominante no CSC da Empresa Beta é a cultura comunal (59,1%), que apresenta elevados graus tanto de racionalidade como de sociabilidade. Pode-se destacar que as atividades corporativas do CSC baseiam-se no interesse coletivo, há uma clara relação dos funcionários com a identidade organizacional, elevado comprometimento para com os valores da organização e a favorabilidade para a criatividade. A cultura comunal favorece também ao CSC uma elevada harmonia de seus membros em relação aos objetivos da organização exigindo que se conheça inclusive os seus concorrentes. Para a Empresa Beta é interessante o encorajamento desses traços culturais, pois no segmento de negócio em que atua, o siderúrgico, a exigência em relação à competitividade é elevada.

A segunda cultura identificada foi a mercenária (25,1%). Nesse sentido, o foco na tarefa e no resultado podem ser caracterizados como como marca do CSC. Outro



característica da cultura mercenária é a identidade dos membros do grupo ser derivada do tipo de trabalho especializado que é desempenhado. No CSC são executadas atividades ligadas às áreas específicas, como por exemplo, contabilidade, tributário e tesouraria. A especialização requerida para a execução dessas atividades traz aos membros do CSC uma forte identificação com as tarefas executadas, demonstrando assim os traços da cultura mercenária.

Esses dados mostram a concentração de 84,9% dos indivíduos nos dois tipos de cultura, o que leva ao entendimento de se tratar de uma cultura forte, por ambas estarem localizadas no mesmo quadrante de elevada racionalidade. Para o CSC a predominância de uma cultura forte pode trazer rigidez e dificuldades na realização de mudanças.

O modelo utilizado propõe ainda a identificação do caráter funcional ou disfuncional da cultura, isto é, se o tipo de cultura é percebido pelos indivíduos como positivo ou negativo. Ao aplicar os questionários auxiliares, os dados relataram perspectiva funcional prevaiente no CSC, sublinhando que, apesar de encontrados os quatro tipos culturais, os respondentes enxergam a cultura do CSC como adequada para a busca do resultado. Os dados mostraram a confirmação de que o tipo cultural que prevalece no CSC é tipo comunal – positivo. Procurou-se avaliar, também, se haveria variáveis explicativas do caráter positivo da cultura no CSC. Realizou-se o teste qui-quadrado para as variáveis faixa etária, local de trabalho, nível hierárquico, escolaridade e tempo de empresa, entretanto, para nenhuma delas foi encontrada relação significativa.

Para a identificação da possível existência de subculturas no CSC, foram testadas também pelo método qui-quadrado variáveis registradas na literatura: idade, local de trabalho, tempo de empresa, nível hierárquico e nível de escolaridade. Os dados analisados não se mostraram estatisticamente explicados, podendo ser esclarecidos pela hipótese de uniformidade da amostra no tocante às variáveis testadas ou pelo tamanho da amostra, que mesmo validada estatisticamente pode interferir no resultado.

Entende-se que este estudo contribuiu para o diagnóstico da cultura no ambiente organizacional de um CSC. Para a academia, o presente trabalho contribui ao propor uma investigação da cultura organizacional em uma unidade de negócio que não está ligada diretamente ao operacional da empresa analisada, como o CSC. Entretanto, sugere-se que esses estudos sejam ampliados no sentido de comparar a cultura organizacional, identificada em seu contexto geral, com a cultura de demais unidades.

Por meio da abordagem funcionalista, que entende a cultura como uma variável da organização, foi possível identificar os principais elementos formadores da cultura do CSC da Empresa Beta. Esse diagnóstico pode contribuir a tomada de decisões estratégicas dessa organização, sendo possível identificar por exemplo, o caráter de forte identificação dos indivíduos com os valores da empresa, mas a sua possível rigidez ao promover mudanças. Replicar esse estudo nas demais unidades de negócio da Empresa Beta poderá trazer maior conhecimento sobre sua cultura, bem como permitir identificar a existência de subculturas, sugerindo-se que novas pesquisas ampliem o escopo de análise. Outra possível linha de estudo é a complementação do diagnóstico cultural da Empresa Beta por meio de métodos qualitativos, de maneira a compreender com maior profundidade a realidade da empresa.

## Referências

- Agresti, A. (2002). *Categorical Data Analysis*. (2. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Aktouf, O. (2001). O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 39-79). São Paulo: Atlas.
- Araújo, N. R. S. D., & Laburu, C. E. (2009). Uma análise da validação e confiabilidade da escala de opiniões da seleção de experimentos de química (EOSEQ). *Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências*, 11(2), 177-196.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barros, B. T., & Prates, M. A. S. E. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, Atlas.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Braga, G. G. A., Ferraz, S. F. S., & Lima, T. C. B. (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanau/ CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 250-266.
- Brown, J. D. (2002). The Cronbach alpha reliability estimate. *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 6(1), 17-19.
- Busaab, W. O., & Morettin, P. A. (2006). *Estatística básica*. (5. ed). São Paulo: Saraiva.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carrieri, A. (2002). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. *Revista de Administração da Ufla*, Lavras, 4(1). Recuperado de: <http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/265/261>
- Carvalho, C. E., & Ronchi, C. C. (2005). *Cultura organizacional: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660-1674.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, J. A. C. (2011). *A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais*. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio

Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8534>

Deal, T., & Kennedy A. (1982). *Corporate culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison – Wesley.

Empresa Beta (2016). *Relatório da Administração*. Belo Horizonte: Empresa Beta.

Fagundes, F. A. M. (2015). *Diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa de mineração no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_FagundesFA\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FagundesFA_1.pdf)

Fitzgerald, T. H. (1988). Can change in organizational culture really be managed?. *Organizational Dynamics*, 17(2), 5-15.

Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thompson Learning.

Geertz, C. (1989). Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan (pp. 13-41).

Geertz, C. (2008). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.

Goffee, R., & Jones, G (1996). What Holds the Modern Company Together. *Havard Business Review*, 74(6), pp. 131-148.

Goffee, R., & Jones, G (1998). *The character of a corporation: how your company's culture make or break your business*. London: Profile Books Ltd.

Handy, C. (1996). A Conversation with Charles Handy: on the future of work and end to the "Century of the Organization" (B. Etorre, Entrevistador)

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

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. (2. ed.). London: Sage Publications.

Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467.

- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.
- Kilman, R. & Saxton, M. J. (1983). *Kilman-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Levine, R. A (1984). Properties of Culture: An Ethnographic View. In: R. A. Shweder, & R. A. Levine, *Culture Theory: Essays on Minde, Self and Emotion* (pp. 31-51). Cambridge: Cambridge University Press
- Mechling, P. J., & Schwarz, S. G. (2007). Shared service center. Cambridge/MA, USA: Kennedy School of Government; *Harvard University*, 2007 (Paper RAR - 103).
- Miot, H. A. (2011). Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. *J Vasc Bras*, 10(4), 275-8.
- Moore, D. S., Notz, W. I., & Fligner, M. a (2006). *The Basic Practice of Statistics*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Montgomery, D (2012). *Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros*. Rio de Janeiro: LTC.
- Motta, F. C. P. (1991). Deuses da administração, transformando as organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 101-102.
- Nepomuceno, A. C. (2013). *Cultura organizacional: o perfil de uma empresa brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_NepomucenoAC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_NepomucenoAC_1.pdf)
- Nichols, D. P. (1999). My coefficient alpha is negative. *SPSS Keywords*, 68, 1-4.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York: Simon and Shuster.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pinto, T. T. (2012). *A influência de grupos econômicos sobre a cultura organizacional de suas controladas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_PintoTT\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_PintoTT_1.pdf).
- Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1982). *The ropes to skip and the ropes to know*. Columbus. Ohio: Grid..
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.

- Rogers, W. M., Schmitt, N., & Mullins, M. E. (2002). Correction for unreliability of multifactor measures: Comparison of alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, 5(2), 184-199.
- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. B. J., & Santos, A. M. (2013). Correlation between organizational culture and compensation strategies using Charles Handy's Typology. *Performance Improvement*, 52(7), 13-21.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's Alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2). Recuperado de: <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Nova Iorque: Walter de Gruyter.
- Silva, J. A. T., Santos, R. F., & Santos, N. M. B. (2006). *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Souza, M. B. (2007). *Análise da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_SouzaMB\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SouzaMB_1.pdf)
- Tanure, B., & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 10-22.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (2006). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Trice H., & Beyer J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- Trompenaars, F., & Turner, C. H. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. (2. ed.). London: Nicholas Brealey.
- Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: culture and control in organizations. In: B. M., Staw, L. L., Cummings (Org.). *Research in organizational behavior*. (v. 6). Greenwich, CT: JAI Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. (v. 3). Thousand Oaks: Sage.

## Apêndices e Anexos

### Apêndice A – Adesão da dissertação à linha de pesquisa

#### Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

**Linha de Pesquisa: Mudança organizacional em empresas brasileiras**

**Coordenação: Vera L. Cançado**

#### Descrição:

O presente projeto tem como objetivo estudar o processo de mudança organizacional em empresas brasileiras. Adota-se o foco crítico e pragmático para se discutir a gestão para a mudança, em contraposição ao *mainstream* dominante e tradicional que entende a gestão da mudança como um processo linear, controlável, de forma racional, planejada, a partir da aplicação de técnicas adequadas. É inerente e subjacente ao processo de mudança, a previsibilidade irracional do processo decisório (Ariely, 2008; March, 1981), os paradoxos, ambiguidade e caos do comportamento individual e organizacional (Stacey, 2012; Weick, 2001), bem como a natureza tácita, anárquica e emergente da prática de fazer a própria mudança (Pfeffer, 1994; Weick Quinn, 1998). A proposição é sair do discurso racional e acritico dominante para um foco crítico e pragmático da gestão para mudar, desenvolvendo-se a inteligência para a mudança em condições de incerteza e conflito (Badham, Mead & Antonacopoulou, 2012; Buchanan & Badham, 2008; Stacey, 2012; Weick Sutcliffe, 2001). Utilizam-se métodos de prática reflexiva para o entendimento da mudança, metaforicamente entendida como uma jornada. Para atingir o objetivo proposto, serão realizadas pesquisas quantitativas e qualitativa por meio de estudo de caso, levantamento, história de vida de líderes que conduziram/inspiraram mudanças, pesquisa-ação (<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4700163H6>).

Vera Lúcia Cançado Lima - Coordenador

Integrantes: Betânia Tanure, Selmara Raquel Gomes Sales, Richard Badham, Josiane Fernandes Campos, Leandro Augusto Dias, Luciana Borges de Carvalho de Souza, Clarissa Martins Guedes e Temi Darief.



**Apêndice B – E-mail enviado aos funcionários do CSC da Empresa Beta S.A.****Dias, Leandro Augusto A****De:** Dias, Leandro Augusto A**Enviado em:** segunda-feira, 6 de junho de 2016 14:58**Para:****Assunto:** Questionário pesquisa mestrado

Olá, pessoal!

Conforme alinhado previamente com o Sr. diretor, a pesquisa de minha dissertação será realizada aqui no *shared service* e gostaria de contar com a colaboração de vocês para responder o questionário.

Segue o *link* e o tempo para responder não será de mais de 10 minutos.

Saliento que todas as respostas são sigilosas e a análise de dados será feita de forma agregada. Isto é, as respostas e os respondentes não serão analisados individualmente.

Conto com a colaboração de vocês!

Qualquer dúvida ou esclarecimento estou à disposição!

Atenciosamente,

**Leandro Augusto Dias**

## Anexo A – Questionário proposto pelo modelo de Handy (1987)

<b>1. Um bom chefe:</b>
A) É forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.
B) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que exigido pelo sistema formal.
C) É igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade apenas para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.
D) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados.
<b>2. Um bom subordinado:</b>
A) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.
B) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu alto posto e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.
C). É automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a ideias e sugestões. Contudo, deseja ceder o poder de mando outros, quando estes mostram capacidade ou especialização maiores.
D) Está vitalmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.
<b>3. Um bom membro da organização dá prioridade a:</b>
A) Exigências pessoais do chefe.
B) Deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal.
C) Requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.
D) Necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.
<b>4. Pessoas que fazem bem à organização:</b>
A) São politicamente bem informados, gostam de assumir
B) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de
C) São tecnicamente competentes e eficientes, com um forte
D) São eficientes e competentes em relações pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.
<b>5. A organização trata o indivíduo:</b>
A) Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização.
B) Como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem acessíveis para um contato.
C) Como colaboradores que empenham suas capacidades e habilidades para uma causa comum.
D) Como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos.
<b>6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a):</b>
A) Exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma.
B) Exercício impessoal de poder econômico e político para forçar procedimentos e padrões de desempenho.
C) Comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.
D) Interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas.
<b>7. É válido uma pessoa controlar as atividades de outra:</b>
A) Se a que controla tiver mais poder e influência dentro da organização.

B) Se sua função determina que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas.

C) Se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada.

D) Se for aceito por aqueles a quem controla.

**8. As bases para atribuição de tarefa são:**

A) As necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área.

B) Divisões formais de função e responsabilidade no sistema.

C) Habilidade e especialização no trabalho a ser realizado.

D) Desejos e necessidades pessoais de aprender a crescer por parte dos membros da organização.

**9. Competição serve:**

A) Para obter vantagens e poder pessoal.

B) Para obter uma posição de *status* elevado no sistema formal.

C) Para elevar a contribuição à tarefa.

D) Para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais.

## Anexo B – Questionário proposto pelo modelo de Hofstede (1991)

Por favor, pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal, qual o grau de importância que teria para si (por favor, marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

1	Muitíssimo importante
2	Muito importante
3	De importância moderada
4	De pouca importância
5	De muito pouca ou nenhuma importância

1	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar
2	Ter um chefe (superior direto) que respeite
3	Ser reconhecido por bom desempenho
4	Ter segurança de emprego
5	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar
6	Fazer um trabalho interessante
7	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho
8	Viver numa área desejada
9	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos
10	Ter possibilidades de promoção

Na sua vida privada, qual o grau de importância que tem para si (por favor, marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue).

11	Manter tempo livre para diversão
12	Moderação: ter poucos desejos
13	Ser generoso para com as outras pessoas
14	Modéstia: parecer pequeno, não grande

15. Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não tiver dinheiro suficiente, o que faz?	
1	Poupa sempre antes de comprar
2	Costuma poupar
3	Às vezes poupa, outras vezes pede emprestado
4	Costuma pedir emprestado e paga mais tarde
5	Compra sempre imediatamente e paga mais tarde

16. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	
1	Sempre
2	Habitualmente
3	Por vezes
4	Raramente
5	Nunca

17. É uma pessoa feliz?	
1	Sempre
2	Habitualmente
3	Por vezes
4	Raramente
5	Nunca

18. Tem o mesmo comportamento no trabalho (ou na escola, se for estudante) e em casa?	
1	Sim, sempre
2	Sim, habitualmente
3	Não sei
4	Não, raramente
5	Não, nunca

19. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?	
1	Sim, sempre
2	Sim, habitualmente
3	Por vezes
4	Não, raramente
5	Não, nunca

20. Em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?	
1	Muito bom
2	Bom
3	Razoável
4	Mau
5	Muito mau

21. Qual a importância da religião na sua vida?	
1	Muitíssimo importante
2	Muito importante
3	De importância moderada
4	De pouca importância
5	De nenhuma importância

22. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?	
1	Nada orgulhoso
2	Não muito orgulhoso
3	Algo orgulhoso
4	Relativamente orgulhoso
5	Muito orgulhoso

23. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?	
1	Nunca
2	Raramente
3	Por vezes
4	Habitualmente
5	Sempre

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor, marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Indeciso
4	Discordo
5	Discordo totalmente

24	Pode-se ser um bom gestor sem ter uma resposta exata para todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele
25	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados
26	É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes
27	As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou a organização
28	Devemos honrar os nossos heróis do passado

## Anexo C – Questionário principal de identificação do tipo de cultura preponderante na organização

Questões do Questionário Principal	Dimensão
1. Os funcionários do <i>shared service</i> conhecem claramente os objetivos do negócio.	Racionalidade
2. As pessoas gostam realmente umas das outras.	Sociabilidade
3. As pessoas seguem regras e instruções claras sobre seus trabalhos.	Racionalidade
4. As pessoas se entendem muito bem e as disputas são raras.	Sociabilidade
5. Pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias, ou até demissão.	Racionalidade
6. As pessoas frequentemente se encontram para descontrair fora do ambiente de trabalho.	Sociabilidade
7. O grupo realmente quer vencer.	Racionalidade
8. As pessoas fazem favores umas às outras porque elas se gostam realmente.	Sociabilidade
9. Quando surgem oportunidades para melhorar os resultados da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las.	Racionalidade
10. As pessoas fazem amigos por causa da amizade - não há alguma outra razão.	Sociabilidade
11. Metas estratégicas da empresa são compartilhadas.	Racionalidade
12. As pessoas frequentemente confiam umas nas outras a respeito de assuntos pessoais.	Sociabilidade
13. As pessoas constroem relacionamentos pessoais duradouros - algum dia esses relacionamentos podem gerar algum benefício.	Sociabilidade
14. As políticas de recompensas e punições são claras.	Racionalidade
15. As pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras.	Sociabilidade
16. O grupo é determinado quando se trata de combater um inimigo claramente identificado.	Racionalidade
17. As pessoas são encorajadas a planejar as atividades de maneira flexível no desenvolvimento do trabalho.	Sociabilidade
18. Atingir metas é simplesmente a coisa mais importante na empresa.	Racionalidade
19. Para que alguma coisa seja feita, você precisa trabalhar paralelamente ao sistema e estrutura formal da empresa.	Sociabilidade
20. Projetos que são iniciados, são concluídos.	Racionalidade
21. Quando as pessoas se afastam, seus companheiros de trabalho entram em contato para ver como estão passando.	Sociabilidade
22. É claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra.	Racionalidade
23. As pessoas se protegem entre si.	Racionalidade e Sociabilidade

## Anexo D – Questionários auxiliares para identificação do cubo de duplo S

<b>Cultura em Rede</b>	<b>Perspectiva Avaliada</b>
1. Há muita fofoca por aqui	Negativa
2. Relacionamentos próximos ajudam as pessoas a se comunicarem de forma ágil	Positiva
3. As apresentações na empresa são todas um <i>show</i> sem algum conteúdo	Negativa
4. As pessoas não permitem que as regras as atrapalhem, elas driblam a burocracia	Positiva
5. As amizades frequentemente impedem que as pessoas tomem decisões mais duras	Negativa
6. Amizade significa que as pessoas se mantêm juntas, mesmo em tempos difíceis	Positiva

<b>Cultura Mercenária</b>	<b>Perspectiva Avaliada</b>
1. O desempenho do "sistema" direciona as pessoas a prejudicarem umas às outras	Negativa
2. As pessoas cuidam primeiro de suas próprias metas, deixando em segundo plano o desempenho da empresa	Positiva
3. As pessoas gastam muito tempo procurando saber o quanto a competição poderá ser vantajosa para elas	Negativa
4. Os critérios de sucesso e de fracasso são claros, concordados e divulgados	Positiva
5. Algumas partes da empresa estão tão focadas em suas próprias metas, que perdem as oportunidades de negócio que requerem cooperação	Negativa
6. Prioridades são determinadas rapidamente e são seguidas decisivamente	Positiva

<b>Cultura Fragmentada</b>	<b>Perspectiva Avaliada</b>
1. Os indivíduos são deixados só, de modo a produzirem melhor seu trabalho	Negativa
2. As pessoas dificilmente se veem como colegas	Positiva
3. O sucesso da empresa é basicamente a soma do sucesso individual	Negativa
4. As pessoas não se envolvem em tarefas e atividades que poderiam beneficiar a organização como um todo	Positiva
5. Existem poucas regras ou reuniões que combinam com o nosso jeito de trabalhar	Negativa
6. As pessoas tentam evitar umas às outras	Positiva

<b>Cultura Comunal</b>	<b>Perspectiva Avaliada</b>
1. O grupo tem todos os recursos e informações de que precisa para seu sucesso	Negativa
2. As pessoas se questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas	Positiva
3. Seria quase impossível substituir nosso principal líder	Negativa
4. As pessoas vivem e se identificam fortemente com os valores da empresa	Positiva
5. As pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro	Negativa
6. As pessoas por toda a organização discutem e compartilham ideias	Positiva



## Anexo E – Questionário de confirmação da perspectiva funcional ou disfuncional

Cultura em Rede	
1. Alguém pede ajuda em um assunto de serviço	
Positiva	A resposta é sim, com a expectativa de que o favor será retribuído um dia
Negativa	Depende de quem está pedindo, a resposta será sim
2. Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho	
Positiva	Nas próximas semanas as pessoas tentarão se aproximar dele(a), atraindo-o(a) para seu grupo
Negativa	Alguém começa um rumor que a recompensa não foi merecida e esse rumor se espalha pela empresa
3. Um novo líder (diretor ou presidente) vindo de fora da empresa toma posse	
Positiva	Imediatamente é formada uma fila para conhecê-lo
Negativa	As pessoas adotam a postura de esperar para ver
4. É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso na empresa	
Positiva	As pessoas ficam ansiosas para participar do grupo. Se não puderem, tentam indicar pessoas consideradas boas
Negativa	A partir de política interna, tenta-se incluir pessoas no grupo para garantir poucas mudanças na rotina atual
5. A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários	
Positiva	Os gerentes conversam com o pessoal explicando que esse é o único caminho
Negativa	As pessoas espalham rumores sobre quem deve ir e quem deve ficar
6. Um grande erro foi cometido	
Positiva	Os gerentes respondem com agilidade e efetividade de modo a maximizar o aprendizado na empresa
Negativa	Os colegas, em conluio, buscam arranjar culpados fora da empresa
7. Um colega tem uma nova grande ideia	
Positiva	As pessoas espalham a ideia pela empresa rapidamente, organizando encontros fora do expediente para discuti-la
Negativa	As pessoas procuram "minar" a ideia por causa da síndrome do "não-invente-coisa"
8. Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho	
Positiva	As pessoas aproveitam a oportunidade para trocar ideias e se conhecerem melhor
Negativa	As pessoas aproveitam para extrair o máximo de informações um do outro, informando o mínimo que puder
9. Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho	
Positiva	O gerente efetua a demissão com dignidade e ainda dá apoio ao demitido para arrumar um novo emprego
Negativa	As pessoas encontram um trabalho fácil para dar a esse funcionário de modo que ele permaneça na empresa
10. Um concorrente de sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado	
Positiva	As pessoas procuram juntas encontrar meios para dificultar a vida desse concorrente
Negativa	As pessoas se convencem de que essa competição não é muito importante e não merece atenção

<b>Cultura Mercenária</b>	
<b>1. Alguém pede ajuda em um assunto de serviço</b>	
Positiva	A reação típica é pensar como isso vai ajudar o negócio
Negativa	A reação típica é pensar o que isso pode significar para mim
<b>2. Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho</b>	
Positiva	Todos passam a trabalhar duro para melhorar seus desempenhos
Negativa	As pessoas estabelecem uma meta para combater o funcionário de alguma forma, seja esta forma justa ou não
<b>3. Um novo líder (diretor ou presidente) vindo de fora da empresa toma posse</b>	
Positiva	As pessoas perguntam: como foi o desempenho dele(a) no seu último emprego?
Negativa	As pessoas perguntam: quem é esse líder? Ele(a) é uma ameaça para mim?
<b>4. É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso na empresa</b>	
Positiva	As pessoas colaboram porque esse grupo de trabalho vai ajudar a tornar claras as metas e objetivos
Negativa	As pessoas percebem que o grupo de trabalho poderá distrair a atenção, enquanto eles criam maneiras de obter vantagens
<b>5. A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários</b>	
Positiva	As pessoas veem a medida como algo que pode incrementar a capacidade de sucesso da empresa
Negativa	As pessoas começam a ver se há vagas em empresas concorrentes, de modo a mudar de emprego
<b>6. Um grande erro foi cometido</b>	
Positiva	As pessoas tentam descobrir quem é o responsável, corrigindo rapidamente o problema
Negativa	As pessoas tentam fazer com que a responsabilidade pelo erro recaia sobre algum de seus rivais
<b>7. Um colega tem uma nova grande ideia</b>	
Positiva	As pessoas imediatamente a incorporam em seu próprio trabalho
Negativa	As pessoas tentam roubar a ideia dizendo que lhes pertence
<b>8. Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho</b>	
Positiva	As pessoas conversam sobre o trabalho que desenvolvem juntos, nada mais há a dizer
Negativa	A conversação é uma disputa sobre quem é melhor no trabalho
<b>9. Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho</b>	
Positiva	Isso é feito de forma rápida e eficiente, de modo que o espaço é ocupado pela promoção de um funcionário talentoso
Negativa	Ele(a) é demitido (a) publicamente e frequentemente de forma humilhante
<b>10. Um concorrente de sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado</b>	
Positiva	Rapidamente são mobilizados recursos para destruir a iniciativa do concorrente
Negativa	As pessoas ignoram o concorrente até que isso possa impactar seu desempenho pessoal ou de sua unidade da empresa

<b>Cultura Fragmentada</b>	
<b>1. Alguém pede ajuda em um assunto de serviço</b>	
Positiva	As pessoas expressam surpresa, e então negam educadamente a ajuda. Na empresa não há estímulo para ajuda mútua
Negativa	As pessoas expressam surpresa, e então negam friamente a ajuda. Essa forma de resposta é induzida na empresa
<b>2. Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho</b>	
Positiva	As pessoas veem isso como uma evidência de que estão trabalhando com "estrelas", confirmando seu <i>status</i> de elite
Negativa	As pessoas veem isso como uma prova de que estão sendo subavaliadas na empresa
<b>3. Um novo líder (diretor ou presidente) vindo de fora da empresa toma posse</b>	
Positiva	As pessoas perguntam: o que ele ou ela pode fazer por mim?
Negativa	As pessoas perguntam: como eu posso mantê-lo longe de mim?
<b>4. É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso na empresa</b>	
Positiva	As pessoas acreditam que isso é desnecessário. Cada um poderia se concentrar naquele que sabe fazer melhor
Negativa	As pessoas ignoram ou "minam" os esforços do grupo de trabalho
<b>5. A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários</b>	
Positiva	Imediatamente são formados " <i>lobbies</i> " para garantir que os melhores vão permanecer na empresa
Negativa	É detonada uma guerra de todos contra todos
<b>6. Um grande erro foi cometido</b>	
Positiva	As pessoas acreditam que os responsáveis devem ter seus privilégios caçados e devem ser punidos
Negativa	As pessoas nem ligam. Pensam: "Nada há a fazer comigo"
<b>7. Um colega tem uma nova grande ideia</b>	
Positiva	As pessoas "vão no vácuo" da situação usando isso para negociar novos recursos
Negativa	As pessoas atacam a ideia
<b>8. Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho</b>	
Positiva	É esperado apenas um formal "olá". Nada mais
Negativa	Eles se reconhecem vagamente e apenas se cumprimentam com um movimento de mão
<b>9. Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho</b>	
Positiva	As pessoas pensam que isso não é seu problema e continuam a focar seu próprio desempenho pessoal
Negativa	As pessoas reclamam, mas não se preocupam em fazer algo
<b>10. Um concorrente de sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado</b>	
Positiva	Sua empresa tenta usar e desenvolver ideias do concorrente, de modo a superá-lo.
Negativa	As pessoas pensam: "E daí?"

<b>Cultura Comunal</b>	
<b>1. Alguém pede ajuda em um assunto de serviço</b>	
Positiva	A resposta é sim, se isso for ajudar nosso negócio
Negativa	A resposta é sim, claro - o que você precisar
<b>2. Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho</b>	
Positiva	Uma grande comemoração é preparada e as pessoas ficam realmente contentes
Negativa	As pessoas veem isso como uma prova de que a empresa é infalível
<b>3. Um novo líder (diretor ou presidente) vindo de fora da empresa toma posse</b>	
Positiva	As pessoas ajudam ele ou ela a entender e aplicar os valores da organização
Negativa	As pessoas contrariadas comparam ele ou ela com o antigo líder
<b>4. É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso na empresa</b>	
Positiva	Há uma sensação de excitação entre as pessoas, pois pensam que é bom desenvolver e refinar normas constantemente
Negativa	Há uma sensação de perda de tempo, pois se considera que as normas existentes são excelentes e têm atendido bem
<b>5. A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários</b>	
Positiva	O corpo gerencial toma providências para que a redução seja distribuída de forma equitativa
Negativa	As pessoas pensam que a redução do quadro seria desnecessária se a empresa se voltasse para suas competências
<b>6. Um grande erro foi cometido</b>	
Positiva	As pessoas ajudam os responsáveis pelo erro, aprendendo a lição com esse erro
Negativa	É "inventada uma estória" para mostrar que afinal não foi cometido algum erro
<b>7. Um colega tem uma nova grande ideia</b>	
Positiva	Ele ou ela têm reconhecimento público e a empresa implementa a ideia rapidamente se ela funciona na prática
Negativa	As pessoas assumem que é uma grande ideia. Eles celebram isso como prova de que a empresa é invulnerável
<b>8. Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho</b>	
Positiva	Eles têm uma longa conversa sobre o trabalho que executam juntos
Negativa	Eles excluem todos os outros assuntos (inclusive a família) e só conversam sobre trabalho
<b>9. Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho</b>	
Positiva	Sua saída é tratada de forma humana e eventos são organizados para despedida. São mantidos contatos após sua saída
Negativa	Tenta-se convencê-lo de que sua saída é o melhor para a empresa, ocorrendo sua despedida com emoção
<b>10. Um concorrente de sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado</b>	
Positiva	Sua empresa responde rápido a partir da inovação e aplicação de sua capacidade e valores
Negativa	As pessoas pensam: ninguém pode competir conosco e, se fizer isso, não é uma ameaça