
ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS METAL-MECÂNICAS DE CURITIBANOS

MS. Carlos Eduardo Carvalho¹
MSc. César Augustus Winck¹
MS. Jeancarlo Zuanazzi²
Delaisis Maglayne Rosa Velozo³

RESUMO

A cultura organizacional vem sendo estudada por pesquisadores de administração, a partir da década de 80 do século passado, devido ao fortalecimento das empresas japonesas que após a segunda guerra mundial dominaram o mercado, inclusive o americano. Sabendo-se que não há culturas corretas ou incorretas, mas há culturas ajustadas e culturas não ajustadas ao ambiente empresarial, surge a necessidade de melhor compreender os aspectos culturais das organizações. O desafio deste trabalho é identificar, com base na tipologia desenvolvida por Schneider (1996), adaptada por Carvalho (2004), os traços culturais das empresas metal-mecânicas da cidade de Curitiba. Assim a pesquisa caracterizou-se como quantitativa descritiva, que utilizou o questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário procurou mensurar a percepção dos membros das organizações sobre duas dimensões, a primeira em relação ao foco temporal, com a ênfase das empresas entre “futuro” versus “presente”, e a segunda em relação à ênfase pessoal nos relacionamentos, se “impessoal” ou “pessoal”. Os resultados mostram um grupo de empresas onde há um relativo equilíbrio entre as dimensões pesquisadas, ocorrendo porém uma grande dispersão dos dados, o que demonstra uma forte heterogeneidade entre os indivíduos e empresas participantes da pesquisa.

Palavras chaves: cultura organizacional, indústria metal-mecânica, traços culturais.

ABSTRACT

The organizational culture has been studied for management researches, starting at 80 year of last century, because the Japanese companies had dominate the market after the second world war, including the American market. Knowing that there isn't culture right or wrong, but there is cultures that adjustment with the company environment, emerge the necessity to know better the culture aspects of organizations. The challenge of this work is to identify, with the typology created for Schneider (1996), adapted for Carvalho (2004), the cultural traces of metal-mechanics companies of Curitiba city. So, the research is quantitative describing, that used the questionnaire as instrument of collection of data. The questionnaire measured the emphasis of “future” versus “present”, and “personal” versus “impersonal”. The result show one group of companies with the relative balance between the studied dimension, but there is a big dispersion of data, that show a big dissimilarity between persons and companies studied.

Key words: organizational culture, metal-mechanic industry, cultural traces.

¹ Professor da Universidade do Contestado – UnC (Curitiba/SC)

² Professor da Faculdades Exponencial – FIE (Chapecó/SC)

³ Bacharel em Administração pela UnC (Curitiba/SC)

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo intensamente estudada por pesquisadores de administração, a partir da década de 80 do século passado. Schein (2001) expõe “a cultura é propriedade de um grupo; onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum começa a se formar uma cultura”. Para Schneider (1996) “cultura organizacional pode ser definida como o modo como agimos para alcançar o sucesso”.

A cultura de cada organização deve muito a seus líderes, pois é a coalizão dominante quem conduz a formação dos valores e crenças culturais que serão compartilhados por todos na organização (SCHEIN, 2001). Para Motta (2002) “a cultura organizacional tende a refletir as soluções que o grupo de dirigentes da organização e os membros que detêm maior poder perceberam e instituíram como sendo as melhores, de acordo com seus interesses e objetivos específicos”.

O objetivo deste trabalho é caracterizar a cultura organizacional predominante entre os colaboradores da indústria metal-mecânica de Curitibanos, em Santa Catarina. Após esta sessão inicial, o trabalho apresenta a fundamentação teórica onde se expõe algumas das principais tipologias de análise cultural, o método de trabalho, a análise dos resultados, e por fim, as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cultura organizacional pode ser entendida como um sustentáculo das práticas organizacionais (FREITAS, 1991, 2000; HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 1992; SCHNEIDER, 1996). Em seus diversos níveis, artefatos ou práticas, valores espousados, e crenças tácitas, os primeiros são sustentados pelos últimos, ou seja, as práticas da organização se assentam sobre os valores, que têm como base para o seu estabelecimento as crenças tácitas compartilhadas (SCHEIN, 1992).

Diversos autores têm se preocupado com a elaboração de tipologias de análise da cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994; SCHNEIDER, 1996; HANDY, 2003). Os autores não colocam seus modelos descritivos e analíticos da cultura organizacional como completos, nem tampouco acreditam que cada empresa se encaixe plenamente nas classificações propostas, mas sim que a forma de classificar uma empresa ou cultura como predominantemente em uma classificação pode gerar explicações sobre suas formas de atuação, bem como contribuir para uma evolução no entendimento da relação entre a adaptação da cultura organizacional ao seu ambiente competitivo e o seu desempenho empresarial.

Muitos estudos feitos sobre cultura organizacional a partir de 1980 mostram também outras facetas da cultura como explica Motta (2002, p.304) “a cultura de uma organização não é um todo sólido bem-acabado, fácil de compreender. Trata-se de um conceito complexo, que apresenta diversas facetas”. É um sistema complexo, no entanto com muitas variáveis em comum que exigem serem bem estudadas antes de qualquer definição definitiva e enfatizada.

Para Handy (2003) cada organização precisa de uma mistura de culturas, uma diferente cultura ou deus para cada atividade, processo ou tarefa de maior importância. Porém o autor ressalta que deve haver consistência interna entre estas subculturas.

A seguir apresentam-se alguns destes modelos descritivos e analíticos da cultura organizacional.

TIPOLOGIA DE SCHNEIDER

Schneider (1996) construiu um modelo de análise cultural envolvendo aspectos de, liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, seleção de pessoal, e gerenciamento de desempenho. Com base nas características de estruturas organizacionais militares, familiares, universitárias e religiosas, o autor propõe um modelo composto de quatro tipos básicos de culturas organizacionais. Estes tipos se caracterizam em função de dois vetores que funcionam como um *continuum*. Um dos vetores aborda a personalidade/impessoalidade das relações, enquanto o outro avalia a ênfase temporal das organizações, que podem ser vistas com foco na atualidade/realidade ou nas possibilidades/oportunidades. A figura 2 apresenta de forma esquemática esta abordagem.



Figura 1: Tipos culturais segundo Schneider

Fonte: Adaptado de Schneider (1996, p. 153)

A cultura de colaboração é classificada no quadrante da personalidade e realidade, mostrando ser esta uma cultura que dá ênfase tanto às pessoas como à manutenção da realidade atual. Já a cultura de controle é categorizada como impessoal e voltada para a atualidade. Isto mostra que esta cultura valoriza mais os cargos do que as pessoas e também busca a manutenção da realidade atual. Na metade inferior do diagrama temos a cultura de competência classificada como impessoal e focada na possibilidade, isto é, os relacionamentos são impessoais, e o comportamento é voltado para o futuro e suas possibilidades. A cultura de cultivo é classificada como pessoal e focada nas possibilidades, valorizando o desenvolvimento pessoal visando as oportunidades futuras.

A cultura do controle é semelhante ao protótipo militar, onde a motivação individual reside na necessidade de poder dos indivíduos. Desta forma a liderança valoriza a dominação, tanto no seu ambiente interno agindo sobre os funcionários, como no seu ambiente externo agindo sobre o mercado e os concorrentes. Esta cultura é objetiva, realista, ordeira, previsível, cautelosa e conservadora. Despreza qualquer aspecto subjetivo de análise, e atribui grande importância à hierarquia, às normas e regulamentos, e seus líderes agem de forma autoritária, paternalista, e intransigente. A tomada de decisões utiliza um processo sistemático e metódico, onde os fatos são analisados de forma realista, procurando atender as necessidades atuais da organização, desprezando possibilidades futuras, sempre buscando resultados tangíveis, imediatos e concretos. O recrutamento e a seleção são cuidadosamente conduzidos, de forma planejada, onde os candidatos são minuciosamente avaliados em sua adaptabilidade

às descrições do cargo para o qual estão concorrendo. As pessoas que se adaptam melhor a este tipo de cultura são realistas, práticas, factuais e lógicas, decididas, discretas e preferem estrutura e positividade. O desempenho é avaliado metódica e minuciosamente de forma objetiva e sistemática.

A cultura de colaboração assemelha-se à família. É encontrada principalmente em pequenas empresas, empresas prestadoras de serviço, e familiares. Outro protótipo que influencia as culturas de colaboração é o modelo de equipes esportivas. Assim como na maioria dos esportes, o sucesso nestas organizações é alcançado pela formação de times eficazes. A motivação pessoal para o envolvimento e comprometimento nestas culturas é baseada na necessidade de afiliação, e para estas organizações o sucesso é representado pela obtenção de sinergia. Desta forma fica evidenciado o caráter coletivo destas organizações, onde os indivíduos abrem mão de vantagens pessoais em prol da coletividade. A liderança é exercida através da formação e integração de equipes ecléticas, onde reinam o respeito à diversidade, e o sentimento de confiança mútua. O poder vem dos relacionamentos, assim, as pessoas tentam se transformar em colaboradores eficazes a fim de serem estimadas como componentes do grupo. O processo de tomada de decisões é altamente participativo e coletivo, apresentando características altamente democráticas. A seleção de pessoal privilegia pessoas jovens, com formação generalista, buscando formar equipes diversas e versáteis. As pessoas que se adaptam bem nestas organizações sabem trabalhar em equipe, gostam de cooperar, e trabalhar no anonimato. As pessoas não dão tanta importância para cargos ou títulos delimitados no organograma da empresa. Em função de seu caráter fortemente baseado nos relacionamentos humanos, a cultura de colaboração é muito boa na gestão dos conflitos, até porque as pessoas tendem a abrir mão de seus pressupostos em favor da coletividade.

A cultura de competência assemelha-se às instituições universitárias, com um ambiente de tecnologia, inovação, capacidade intelectual, especialização e avanço do conhecimento. Estas organizações estão assentadas nas necessidades humanas de realização, que foram estudadas por David McClelland (1972). Segundo o autor as pessoas que possuem alta necessidade de realização buscam atuar em situações onde possam assumir individualmente o controle, querem um retorno para seu desempenho individual e têm iniciativa de tentar coisas novas e buscar novas oportunidades.

Estas organizações são aquelas que estão sempre em busca da excelência, querem sempre fazer melhor que os outros, querem ter os melhores produtos e serviços, sendo em essência os melhores. Combinam racionalidade com possibilidade. Racionalidade, pois suas decisões e seus pressupostos básicos não permitem emoções, mas sempre estão calcados na razão técnico-científica. Possibilidade, pois acreditam que sempre há uma maneira melhor de executar o trabalho, estão sempre atuando com criatividade e inovação tentando descobrir estas melhores possibilidades de atuação. Segundo Schneider (1996) os líderes deste tipo de cultura constroem visões e angariam comprometimento de seus subordinados, acreditam nas idéias e na inovação e são geralmente insatisfeitos, isto é, acreditam que sempre há uma maneira de melhorar.

A cultura de cultivo assemelha-se às organizações religiosas. São organizações onde os indivíduos agem em função da fé, dos seus valores e crenças, e motivam-se pela necessidade de auto-realização e crescimento pessoal. Estas organizações chegam ao sucesso criando e provendo condições para que as pessoas cresçam e desenvolvam-se, dando ênfase aos valores, emoções e sentimentos humanos. Schneider (1996, p. 124) afirma que “as pressuposições sobre mudança permeiam a vida na cultura de cultivo.” Assim, esta cultura é aquela que apresenta maior facilidade de mudança, que é vista como natural e automática. Isto faz com que a criatividade e a inovação floresçam com naturalidade. Estas organizações ainda reprimem qualquer forma de controle, de crítica, ou de proibição das expressões humanas,

pois a base da cultura é a confiança e o compromisso mútuos. Os seus líderes são catalisadores, expansores e ampliadores do seu potencial e de seu pessoal. O poder se origina no carisma, a liderança é exercida pelas pessoas que inspiram os demais, que têm habilidade de motivar as pessoas a buscarem o crescimento. A tomada de decisão é dinâmica e o ambiente é colegiado e interativo, onde as pessoas desenvolvem idéias umas das outras, em um processo de alta participação e interação. Nesta cultura a estrutura de funcionamento assemelha-se a um círculo, pois as pessoas têm mobilidade, são encorajadas a interagir umas com as outras, as atividades são descentralizadas, as linhas de autoridade são mínimas, e há poucas normas e procedimentos. Esta é uma cultura aberta onde as informações são democraticamente distribuídas entre todos. A fluidez das informações deve-se também à pouca competição interna, onde há ênfase no incentivo mútuo. A seleção de pessoal está mais preocupada com o comprometimento que o candidato terá com as causas da organização, do que com as capacidades comprovadas. A gestão do desempenho é essencialmente uma questão de cultivar e desenvolver o comprometimento das pessoas.

TIPOLOGIA DE HANDY

Handy (2003) apresenta uma classificação conceitual de tipos culturais que explica as diferentes culturas usando uma metáfora com os deuses da mitologia grega, as culturas por ele estudadas também são quatro, cada uma usando a figura de um deus grego.

A Cultura de Clube (Zeus): Essa cultura é baseada em tarefas divididas por funções ou produtos. Nessa cultura a relação com o chefe é mais importante que qualquer título formal ou descrição de posição. Essa cultura é muitas vezes usada em empresas de corretagem, em bancos de investimentos, em muitos agrupamentos políticos (...). A cultura de clube é excelente pela rapidez de decisão, em qualquer situação onde a rapidez seja vital se beneficiará com este estilo de administração, porém rapidez não garante qualidade. A seleção e a sucessão são encaradas como variáveis críticas nessas organizações e muito tempo e esforço-lhe são dedicados. Essa é boa cultura para se trabalhar desde que você pertença ao clube porque valoriza o indivíduo dando-lhe liberdade de ação e recompensam seus esforços. São consideradas culturas fora de moda e ridicularizadas como exemplo de gerenciamento amadorístico e relíquias de privilégios, não deveriam ser, muitas vezes esses métodos de administração podem ser e com frequência são abusivos. Porém essa oligarquia organizacional é muita eficiente nas situações certas, pois a confiança baseada no contato pessoal não é uma base ruim para conseguir que as coisas sejam feitas.

A Cultura de Função (Apolo): É uma cultura que baseia sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades. Nessa cultura cada tarefa é subdividida tarefa por tarefa até que se tenha fluxograma de trabalho organizacional, integradas por todo um conjunto de regras e procedimentos. O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual à ontem. Ontem pode ser examinado, desmembrado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos melhorados para amanhã. Os indivíduos na cultura de função são, portanto, parte da máquina, as partes intercambiáveis do sonho de Henry Ford. A função, o conjunto de deveres é fixa. É irrelevante que o indivíduo tenha um nome, um número serviria da mesma forma, também inconveniente que ele tenha personalidade, porque ele poderia ser tentado a expressar e assim alterar a função. Numa cultura de função você faz seu serviço - nem mais nem menos. Eficiência é pegar o trem na hora nem antes nem depois, eficiência é atingir alvos padronizados. As culturas de Apolo são eficientes quando a vida é previsível. Elas odeiam a contrapartida – a mudança. A cultura de função traduz estabilidade e previsibilidade, não é por acaso que as companhias de seguros de vida são um exemplo quase puro desta cultura. O monopólio incluindo o funcionalismo público, as industria estatais e o governo local também

assumem a previsibilidade uma vez que não existe concorrência para perturbar sua função de futuro.

A Cultura de Tarefa (Atena): Nessa cultura administração é vista basicamente preocupada com a solução contínua de problemas. Definem o problema, distribuem os recursos adequados à solução, dar sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de homens resultante e aguardar a solução. Julgar o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. A organização é uma rede de unidades de comandos vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. Nada influencia essa cultura, idade, tempo de serviço, nem parentesco com proprietário. Para contribuir com seu grupo, o que é preciso, talento, criatividade e uma nova abordagem e novas intuições. É uma cultura onde prospera a juventude e a criatividade é recompensada. É uma boa cultura para se trabalhar, desde que você saiba qual é o seu trabalho. Uma vez que o grupo tem um propósito em comum (solução de um problema), existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto. A liderança é raramente uma questão explosiva em um grupo com propósitos comuns: em vez, há usualmente um respeito mútuo, um mínimo de requinte nos procedimentos e um desejo de ajudar em lugar de explorar. Funciona bem em empresa de consultoria, departamento de pesquisa e desenvolvimento, agência de propaganda, afinal, um anúncio é uma resposta à necessidade expressa de um cliente. A cultura é cara, em geral vulnerável, em tempo de crise quando não quebra normalmente muda-se de cultura, para poder se adequar à situação.

A Cultura Existencial (Dionísio): Na cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito, utilizada por profissionais liberais médicos, arquitetos, advogados e tantos outros, pois eles usam as facilidades que associação traz, porém são independentes. Seleção de pessoal e promoção é decidida pelos grupos. O administrador só governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada pelos proprietários. Isto é democracia, porém muito cansativo e exaustivo de lidar. Sempre que o talento individual está em alta demanda, o tempero de Dionísio é provavelmente necessário e as organizações fazem bem em reconhecê-lo e acomodá-lo. Mas o culto de Dionísio está crescendo e não é mais relacionado com o talento individual. Todos nós gostaríamos de ter os benefícios do existencialismo sem as suas responsabilidades e seus riscos. Existencialismo entre trabalhadores é um fenômeno novo.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa descritiva realizada na forma de um levantamento. Para Phillips (1974, p.161) “levantamento constitui um método de coleta de dados que utiliza técnicas de entrevista ou questionário para registrar o comportamento verbal das pessoas”.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que foi composto de duas partes. Com a primeira parte do questionário obteve-se os dados de identificação do respondente, como sexo, idade, tempo de trabalho na empresa, escolaridade, e empresa em que trabalhava. Na segunda parte, o questionário solicitava ao respondente que atribuisse pontos entre afirmações antagônicas de forma que a cada par de afirmações obtivesse a soma “3”. Assim, quando a percepção fosse totalmente favorável a uma das afirmações, esta recebia “3” enquanto a outra afirmação recebia “0”. Nos casos onde não houvesse total concordância ou discordância o respondente deveria atribuir pontos “1” ou “2” de forma que a soma dos pontos das duas afirmativas totalizasse “3”. Esta forma de construção do instrumento apresenta a vantagem de evitar que o respondente opte por não se posicionar escolhendo uma opção intermediária.

Os dados obtidos foram tabulados e analisados com o auxílio do software Sphinx®, através do qual se obteve as médias dos traços culturais pesquisados, bem como foram efetuados cruzamentos para avaliar inter-relações entre variáveis de identificação e os traços culturais.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise descritiva da amostra pesquisada mostra que os respondentes têm, na média 32,6 anos de idade, sendo que 29,1% da amostra encontra-se acima dos 40 anos de idade. A amostra tem média de 7,6 anos de trabalho na empresa, e tem sua escolaridade caracterizada principalmente como ensino médio completo, com 53,2%, sendo que apenas 16,5% da amostra não possui o primeiro grau completo. Estes valores se destacam da formação geral da região que apresenta baixo índice de educação formal. Sabe-se que este segmento exige conhecimento técnico, e se percebe um investimento das empresas do setor no sentido de incentivar seus funcionários a complementarem sua formação, tendo inclusive, ações efetivas de ofertas *in company*, de educação formal na modalidade de Telecurso.

Resultados individuais das questões culturais.

Nas tabelas a seguir são apresentadas algumas das principais questões culturais. Referindo-se às tabelas 1 e 2, observa-se a questão do trabalho individual ou em equipe, e pode-se notar que com uma média de 2,04 parte das empresas pesquisadas usam mais o trabalho em equipe, visto que, ao produzirem máquinas normalmente há necessidade de vários especialistas trabalhando em um mesmo produto. A média teórica esperada para cada afirmação era de 1,50. Valores acima deste representam que a empresa enfatiza este comportamento, enquanto valores abaixo de 1,50 representam que a empresa não age preponderantemente desta maneira.

Tabela 1: Em nossa empresa trabalhamos em equipe.

Pessoalidade	Quantidade de citações.	Frequência
0	1	1,3 %
1	17	21,5 %
2	39	49,4 %
3	22	27,8 %
TOTAL OBS.	79	
Média	2,04	

Tabela 2: Em nossa empresa trabalhamos individualmente.

Impessoalidade	Quantidade de citações.	Frequência
0	22	27,8 %
1	39	49,4 %
2	17	21,5 %
3	1	1,3 %
TOTAL OBS.	79	
Média	0,96	

Nas tabelas 3 e 4 pode-se notar, quanto ao controle imposto aos funcionários, nota-se que os pesquisados afirmam produzir melhor quando trabalham livres, sem pressão e controles dos gerentes e encarregados. Conversando com os pesquisados alguns se referiram a um tipo de pressão constante neste setor, por trabalharem sob encomenda, a única pressão existente é a da data de entrega, porém este tipo de pressão não lhes perturba.

Tabela 3: Produzimos melhor quando trabalhamos livres, sem pressão e controles.

Futuro	Quantidade de citações.	Frequência
0	3	3,8 %
1	13	16,5 %
2	20	25,3 %
3	43	54,4 %
TOTAL OBS.	79	
Média	2,30	

Tabela 4: Produzimos melhor quando somos controlados de perto pelos encarregados e gerentes.

Presente	Quantidade de citações.	Frequência
0	43	54,4 %
1	20	25,3 %
2	13	16,5 %
3	3	3,8 %
TOTAL OBS.	79	
Média	0,70	

A pesquisa revelou que os empresários deste setor procuram sempre inovar, mesmo que correndo alguns riscos, onde obteve-se uma média de 1,81 pontos contra uma média teórica esperada de 1,50.

Tabela 5: Procuramos sempre inovar, buscando novos produtos e oportunidades, mesmo que correndo algum risco.

Futuro	Quantidade de citações.	Frequência
0	9	11,4 %
1	20	25,3 %
2	27	34,2 %
3	23	29,1 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,81	

Tabela 6: Procuramos sempre agir com cuidado, evitando correr riscos em negócios que ainda não apresentem segurança.

Presente	Quantidade de citações.	Frequência
0	23	29,1 %
1	27	34,2 %
2	20	25,3 %
3	9	11,4 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,19	

Nas próximas tabelas se observa que as empresas pesquisadas em média preocupam-se com erros, assim todos devem evitar cometer erros, pois quando erram perdem competitividade e têm prejuízos. Este comportamento caracteriza um certo conservadorismo, onde as empresas preferem conservar aquilo que já têm, evitando correr riscos para obter algo novo.

Tabela 7: Em nossa empresa não nos preocupamos excessivamente com os erros, pois errar faz parte do processo de melhoria e inovação.

Futuro	Quantidade de citações.	Frequência.
0	29	36,7 %
1	23	29,1 %
2	20	25,3 %
3	7	8,9 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,06	

Tabela 8: Em nossa empresa todos devem evitar cometer erros, pois quando erramos perdemos competitividade e temos prejuízos.

Presente	Quantidade de citações.	Frequência
0	7	8,9 %
1	20	25,3 %
2	23	29,1 %
3	29	36,7 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,94	

Ainda referindo-se aos erros as próximas tabelas reafirmam as duas anteriores, pois mostram que em média os erros são inaceitáveis, e aqueles que erram devem assumir a responsabilidade.

Tabela 9: Em nossa empresa consideramos que errar é humano e quem comete um erro poderá ter uma nova chance.

Pessoalidade	Quantidade de citações.	Frequência
0	18	22,8 %
1	30	38,0 %
2	23	29,1 %
3	8	10,1 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,27	

Tabela 10: Em nossa empresa os erros são inaceitáveis, e aqueles que erram devem assumir a responsabilidade pelos seus erros.

Impessoalidade	Quantidade de citações.	Frequência
0	8	10,1 %
1	23	29,1 %
2	30	38,0 %
3	18	22,8 %
TOTAL OBS.	79	
Média	1,73	

Resultados das dimensões culturais.

As dimensões propostas por Schneider (1996) são formadas por um conjunto de variáveis, sendo que cada pergunta do questionário representa uma variável em uma das dimensões, de personalidade ou de temporalidade. A seguir estão apresentadas as médias para cada uma das dimensões.

As tabelas 11 e 12 apresentam as médias das dimensões “futuro” e “presente”, donde se percebe uma leve tendência à haver uma maior ênfase no futuro, que apresentou uma média de 1,56, contra uma média de 1,44 para a variável “presente”. A média pesquisada deslocou-se apenas 4% da média teórica esperada. Esta leve tendência não permite que se afirme que as empresas pesquisadas comportam-se com maior ênfase no futuro do que no presente, pois as médias estão muito próximas, e mesmo os valores relativamente elevados dos desvios-padrão de tais médias invalidariam tais afirmações.

Tabela 11: Média das variáveis “futuro”.

Media futuro	Quantidades observadas	Frequência percentual
Menos de 1,00	1	1,3%
De 1,00 a 1,50	28	35,4%
De 1,50 a 2,00	45	57,0%
Mais de 2,00	5	6,3%
TOTAL	79	100%
Mínimo	0,75	
Máximo	2,38	
Média	1,56	
Desvio Padrão	0,29	

Tabela 12: Média das variáveis “presente”.

Media presente	Quantidades observadas	Frequência percentual
Menos de 1,00	2	2,5%
De 1,00 a 1,50	37	46,8%
De 1,50 a 2,00	38	48,1%
Mais de 2,00	2	2,5%
TOTAL	79	100%
Mínimo	0,63	
Máximo	2,25	
Média	1,44	
Desvio Padrão	0,29	

Proporcionalmente ao deslocamento das médias, o desvio padrão de 0,29 apresentado nas duas tabelas apresenta-se elevado, mostrando que apesar de as médias de ambas as variáveis apresentarem-se muito próximas, há uma heterogeneidade muito grande nas percepções. Observou-se que as médias individuais máximas e mínimas apresentaram deslocamentos superiores a 50% das médias totais.

Considerando-se a grande heterogeneidade de percepções em relação a esta dimensão temporal, não se pode afirmar que haja um equilíbrio entre ênfase no presente e ênfase no futuro, na amostra pesquisada. Talvez, utilizando-se uma amostra maior, ou até mesmo expandindo-se a pesquisa para outras empresas, pudesse ser alcançada uma maior homogeneidade de percepções, o que pode ser sugerido para novas pesquisas.

A tabela 13, que apresenta as médias dos traços de ênfase na impessoalidade, mostra uma média geral de 1,46, muito próxima da média teórica de 1,50 esperada para a pesquisa. A média pesquisada deslocou-se negativamente apenas 3% da média teórica esperada.

Da mesma forma, a tabela 14 apresenta as médias dos traços de ênfase na pessoalidade, mostra uma média geral de 1,54, muito próxima da média teórica de 1,50 esperada para a pesquisa. A média pesquisada deslocou-se positivamente apenas 3% da média teórica esperada.

Proporcionalmente ao deslocamento das médias, o desvio padrão de 0,34 apresentado nas duas tabelas apresenta-se elevado, mostrando que apesar de as médias de ambas as variáveis apresentarem-se muito próximas, há uma heterogeneidade muito grande nas percepções. Observou-se que as médias individuais máximas e mínimas apresentaram deslocamentos superiores a 40% das médias totais.

Tabela 13: Média das variáveis “impessoalidade”

Media impessoalidade	Quantidades observadas	Frequência percentual
Menos de 1,00	7	8,9%
De 1,00 a 1,50	34	43,0%
De 1,50 a 2,00	30	38,0%
Mais de 2,00	8	10,1%
TOTAL OBS.	79	100%
Mínimo	0,67	
Máximo	2,11	
Média	1,46	
Desvio Padrão	0,34	

Tabela 14: Média das variáveis “pessoalidade”.

Media pessoalidade	Quantidades observadas	Frequência percentual
Menos de 1,00	2	2,5%
De 1,00 a 1,50	36	45,6%
De 1,50 a 2,00	29	36,7%
Mais de 2,00	12	15,2%
TOTAL OBS.	79	100%
Mínimo	0,89	
Máximo	2,33	
Média	1,54	
Desvio Padrão	0,34	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo não procura determinar que práticas ou valores culturais são corretos ou incorretos para cada empresa, mas sim, parte da premissa que cada organização, de acordo com o ambiente competitivo em que está inserida, desenvolve a sua cultura adaptando-a tanto ao seu ambiente externo como interno.

O objetivo de caracterizar a cultura organizacional das empresas de determinado setor, segundo a percepção de seus membros sobre suas práticas, foi alcançado no sentido de que se verificou com o estudo que as empresas estudadas comportam-se de maneira equilibrada em relação às duas dimensões pesquisadas. Apresentam leve tendência a um comportamento que enfatiza mais o futuro e a pessoalidade, caracterizando assim aquilo que Schneider (1996) classifica como culturas de cultivo. Porém, os resultados não permitem afirmar isto com

convicção, tornando os resultados apenas caracterizadores de uma tendência. De um modo geral, as empresas pesquisadas apresentaram vários elementos de vários dos tipos culturais preconizados por Schneider (1996).

A heterogeneidade das respostas permite que se considere também que comportamentos diversos e discrepantes entre si convivam. Por exemplo, as empresas tendem a ser inovadoras, porém exigem das pessoas um cuidado elevado para não cometerem erros. De certa maneira são comportamentos e discursos que apresentam dificuldades de convívio. Outro fato interessante é que nestas empresas os funcionários trabalham em equipe, e todos reconhecem a importância destas equipes, porém a remuneração é feita individualmente.

Este estudo apresenta como limitações a participação de poucas empresas, restritas apenas aquelas existentes em um setor empresarial em um município, o que elimina a possibilidade de se tirar maiores conclusões. Também a melhor caracterização dos extratos representados no estudo poderia trazer maiores informações, pois, da forma como foi construído o instrumento de coleta de dados, não se distinguem líderes e liderados, informação que seria útil na análise das respostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HANDY, Charles. **Deuses da Administração:** como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HOFSTEDÉ, Geert. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental.** 1 ed. Lisboa: Sílabo, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. 1 ed. São Paulo: Makron, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma? 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa Social:** estratégias e táticas. 1 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1974.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** 1 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHNEIDER, William E. **Uma Alternativa a Reengenharia.** 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O Feitiço das Organizações:** sistemas imaginários. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SELLTIZ, Claire, e outros. **Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais.** 1 ed. São Paulo: E.P.U e EDUSP, 1975.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.