

Marcio Varella Calux

O IMPACTO DO ALINHAMENTO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E  
INDICADORES DE DESEMPENHO NA PERFORMANCE DA EMPRESA  
- UM ESTUDO DE CASO -

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Instituto COPPEAD de  
Administração, Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de Mestre  
em Administração

Orientadora: Adriana Hilal

Rio de Janeiro  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Calux, Marcio Varella

O Impacto do Alinhamento entre Cultura Organizacional e Indicadores de Desempenho na Performance da Empresa - *Um Estudo de Caso – 2005*

202 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) –

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005

Orientadora: Adriana Victória Garibaldi de Hilal, D.Sc

1.Cultura Organizacional. 2. Indicadores de Desempenho. 3.Alinhamento. 4. Impacto na performance – Teses. I. Hilal, Adriana Victória Garibaldi (orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto Coppead de Administração. III. Título.

Marcio Varella Calux

Título: O Impacto do Alinhamento entre Cultura Organizacional e Indicadores de Desempenho na Performance da Empresa - *Um Estudo de Caso*

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 24 de Agosto de 2005

---

Adriana Victória Garibaldi de Hilal, D.Sc – COPPEAD/UFRJ

---

Ursula Wetzel, D.Sc – COPPEAD/UFRJ

---

Patrícia Tomei, D.Sc – PUC-RIO

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, desejo agradecer a Deus por me dar luz e capacidade intelectual necessárias para realizar este trabalho.

A minha mãe, Heloisa, pelo amor, e dedicação em todos os momentos da minha vida. Por ter sido sempre minha maior incentivadora em tudo o que faço e acreditar em mim quando eu mais precisava. Por ser meu braço forte, mesmo nos momentos mais difíceis de sua vida. Por fazer parte dos meus momentos mais felizes e também dos mais tristes.

A meu pai, Mario, pelos momentos de descontração e carinho que me proporciona a cada dia.

A minha irmã, Paula, minha grande parceira e amiga, pelas palavras de carinho sempre disponíveis e pelo amor imenso que me dedica.

A minha orientadora, Adriana, a quem aprendi a admirar pelo profissionalismo e competência, por estar sempre disposta a me ajudar me dando “dicas” preciosas durante a tese e por permitir que este trabalho não se tornasse um momento de angústias, mas de satisfação.

A professora Úrsula, a quem, de certa forma, devo minha entrada neste mestrado, por todo carinho, ensinamentos e palavras de apoio durante o curso.

A minha amiga Mariana, pela amizade e por ter viabilizado de forma tão carinhosa o acesso à empresa MMM.

A Dra Dulce, sem a qual não seria possível transformar um estudo teórico em um estudo de caso.

A Ivana, diretora de RH do Grupo X, por me ajudar a desvendar os tortuosos caminhos de uma empresa que não se conhece.

A Dra Odete, superintendente da empresa MMM, pela boa vontade e abertura que me ofereceu na empresa MMM.

A Iara, pela paciência e ajuda dedicadas em todo o processo de agendamento de entrevistas e busca de informações.

A meu chefe, Gustavo, pelo apoio e incentivo para realizar este mestrado.

E finalmente, a todos os entrevistados, pelo interesse e tempo a mim oferecidos.

## RESUMO

Calux, Marcio Varella. O impacto do alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho na performance da empresa - um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005

O presente estudo teve como objetivo entender como o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho afeta a performance de uma organização.

A pesquisa foi realizada em uma grande empresa do setor de medicina em grupo. Geograficamente, o estudo se limitou às unidades da empresa no Rio de Janeiro.

O estudo foi essencialmente qualitativo, baseado em entrevistas, mas também foram utilizados questionários padronizados para que os mesmos entrevistados o respondessem. No total, foram entrevistados 9 (nove) executivos de 1º linha, líderes da empresa MMM e foram respondidos 7 (sete) questionários.

Para alcançar o objetivo inicial, o projeto então passou por 4 (quatro) grandes etapas:

- o mapeamento da cultura organizacional existente;
- o entendimento dos indicadores de desempenho;
- a análise do alinhamento entre indicadores e cultura organizacional;
- a avaliação se o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional afetava a performance da organização.

Os resultados foram bastante animadores, criando uma percepção que há realmente uma ligação do alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho com a performance da empresa.

Adicionalmente, os resultados pareceram indicar que empresas de serviços devem equilibrar os focos em resultados e processos, uma vez que, por vezes, é o processo que mede a satisfação do cliente.

## ABSTRACT

Calux, Marcio Varella. O impacto do alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho na performance da empresa - um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005

This dissertation focuses on analyzing how the alignment between organizational culture and performance indicators impacts organizational overall performance

This research was conducted in a large Brazilian company (MMM) of the health industry. Geographically, the study was limited to the Rio de Janeiro units.

The study was essentially qualitative, based on interviews, but it also comprised an exploratory survey. Nine executives and MMM leaders were interviewed and surveyed.

In order to reach the initial objective, the project entailed four main steps:

- the organizational culture mapping
- the identification of the main performance indicators
- the alignment between performance indicators and organizational culture
- the analysis of how the alignment between indicators and organizational culture impacts overall performance

Our conclusions were very encouraging, suggesting that there is really a link between the alignment of organizational culture and performance indicators with overall performance.

Additionally, our conclusions seem to indicate that service companies should balance the focus on results with the focus on processes as, frequently, processes are responsible for customer perception of satisfaction

<b>1 O PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 A MOTIVAÇÃO, O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Definição de cultura organizacional .....	22
2.1.2 Fatores que influenciam a formação da cultura.....	27
2.1.3 Manifestações e níveis culturais.....	28
2.1.3.1 Níveis culturais de acordo com Schein.....	29
2.1.3.2 Níveis culturais de acordo com Hofstede.....	30
2.1.3.3 Níveis culturais de acordo com Trice & Beyer.....	32
2.1.3.4 Níveis culturais de acordo com Kilmann, Saxton & Serpa.....	36
2.1.3.5 Níveis culturais de acordo com Allaire e Firsirotu.....	37
2.1.4 A possibilidade de se mapear culturas organizacionais.....	38
2.1.5 O papel da cultura .....	40
2.1.6 Medidas de avaliação de culturas organizacionais .....	41
2.1.7 A existência de subculturas.....	44
2.1.8 A existência de culturas fortes: vantagens e desvantagens .....	45
2.1.9 Mudança organizacional .....	48
2.1.10 Tipologias culturais .....	51
2.1.10.1 Tipologia de acordo com Hofstede.....	52
2.1.10.2 Tipologia de acordo com Harrison.....	53
2.1.10.3 Tipologia de acordo com Deal & Kennedy .....	56
2.1.10.4 Tipologia de acordo com Bass & Avolio.....	59
<b>2.2 INDICADORES DE PERFORMANCE .....</b>	<b>61</b>
2.2.1 Objetivos dos indicadores de performance.....	61
2.2.2 As dificuldades na construção dos indicadores de performance .....	62
2.2.3 O conceito de <i>KPI's</i> .....	64
2.2.4 Como construir <i>KPI's</i> .....	65
2.2.4.1 O modelo de Kaplan e Norton – o Balanced Scorecard (BSC) .....	69
2.2.4.2 O modelo de Bauer.....	71
<b>2.3 A RELAÇÃO CULTURA E PERFORMANCE E INDICADORES .....</b>	<b>75</b>
2.3.1 A relação cultura e performance.....	75
2.3.2 O alinhamento entre cultura e indicadores e seu impacto na performance .....	78
2.3.3 Modelos que relacionam cultura e performance.....	80
2.3.3.1 Modelo de Gordon .....	80
2.3.3.2 Modelo de Saffold.....	81
2.3.3.3 Modelo de Marcoulides & Heck.....	83
<b>2.4 RESUMO DO CAPÍTULO.....</b>	<b>89</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>90</b>



<b>3.1 TIPO DE PESQUISA.....</b>	<b>90</b>
<b>3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS .....</b>	<b>94</b>
<b>3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....</b>	<b>97</b>
<b>3.4 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>98</b>
3.4.1 Detalhamento dos questionários e roteiros de entrevista.....	100
<b>3.5 TRATAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>102</b>
3.5.1 As entrevistas individuais.....	102
3.5.2 Os questionários .....	103
<b>3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....</b>	<b>104</b>
3.6.1 Na escolha da amostra e dos sujeitos.....	104
3.6.2 Na coleta de dados.....	105
3.6.2.1 Nas entrevistas .....	105
3.6.2.2 No questionário.....	106
3.6.2.3 Nos materiais impressos .....	106
3.6.3 Na análise dos dados .....	107
<b>3.7 RESUMO DO CAPÍTULO.....</b>	<b>108</b>
<b>4 A EMPRESA MMM.....</b>	<b>109</b>
<b>4.1 O GRUPO CONTROLADOR.....</b>	<b>109</b>
4.1.1 As empresas do grupo.....	109
4.1.2 A missão e as convicções do Grupo .....	111
4.1.3 A Estratégia .....	112
4.1.4 As Lideranças .....	113
4.1.5 Alguns Diferenciais.....	113
4.1.5.1 Serviço de resgate.....	113
4.1.5.2 Programa de medicamentos .....	114
4.1.5.3 Universidade corporativa.....	114
<b>4.2 HISTÓRICO.....</b>	<b>114</b>
<b>4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>115</b>
4.3.1 Hospital S.....	116
4.3.2 Hospital N.....	117
4.3.3 Hospital ML.....	117
4.3.4 Hospital CI.....	118
4.3.5 Centro de terapia intensiva neonatal (CETRIN) .....	119
4.3.6 Hospital P.....	119
4.3.7 Hospital B.....	119
<b>4.4 O MODELO DE GESTÃO.....</b>	<b>120</b>
4.4.1 O prêmio nacional da qualidade (PNQ) .....	120
4.4.2 Os fundamentos da excelência .....	121
4.4.3 O modelo de excelência do PNQ.....	126
4.4.3.1 Os critérios de excelência e a estrutura dos itens .....	129
<b>4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>131</b>
<b>4.6 DESEMPENHO ATUAL .....</b>	<b>134</b>
4.6.1 Resultados operacionais e financeiros .....	134
4.6.2 Quadro de pessoal .....	137

<b>4.7 RESUMO DO CAPÍTULO.....</b>	<b>138</b>
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>139</b>
<b>5.1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>139</b>
<b>5.2 ANÁLISE DA CULTURA DA EMPRESA MMM.....</b>	<b>139</b>
5.2.1 Categorias .....	139
5.2.1.1 Inovação e Risco.....	140
5.2.1.2 Pesquisa e Desenvolvimento.....	141
5.2.1.3 Tecnologia .....	142
5.2.1.4 Liberdade de Ação.....	142
5.2.1.5 Tomada de Decisão.....	143
5.2.1.6 Relacionamentos .....	143
5.2.1.7 Informalidade .....	145
5.2.1.8 Ambiente Físico.....	145
5.2.1.9 Comunicação.....	146
5.2.1.10 Liderança e Heróis.....	147
5.2.1.11 Profissionalização da Gestão.....	148
5.2.1.12 Reconhecimento .....	148
5.2.1.13 Ritos.....	149
5.2.1.14 Comprometimento e Segurança no Emprego.....	149
5.2.1.15 Tempo de Serviço.....	151
5.2.1.16 Horizonte de Ação.....	151
5.2.1.17 Preocupação com os Funcionários.....	151
5.2.1.18 Treinamento.....	152
5.2.1.19 Desempenho.....	153
5.2.1.20 Importância da Qualificação Formal.....	154
5.2.1.21 Integridade.....	155
5.2.1.22 Remuneração .....	155
5.2.1.23 Símbolos e Potência Cultural.....	156
5.2.2 Tipologias Culturais .....	158
5.2.2.1 Tipologia de acordo com Hofstede.....	158
5.2.2.2 Tipologia de acordo com Harrison.....	160
5.2.2.3 Tipologia de acordo com Deal & Kennedy .....	161
5.2.2.4 Tipologia de acordo com Bass & Avolio.....	163
5.2.2.5 Quadro Resumo.....	163
<b>5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA EMPRESA MMM .....</b>	<b>164</b>
5.3.1 Objetivos dos indicadores .....	164
5.3.2 Construção dos indicadores .....	165
<b>5.4 O ALINHAMENTO ENTRE CULTURA E INDICADORES DE DESEMPENHO NA EMPRESA MMM .....</b>	<b>170</b>
5.4.1 A relação cultura e performance.....	170
5.4.2 A relação cultura e indicadores de desempenho.....	171
<b>5.5 O IMPACTO DO ALINHAMENTO ENTRE CULTURA E INDICADORES DE DESEMPENHO NA PERFORMANCE DA EMPRESA MMM .....</b>	<b>176</b>
5.5.1 Quadro Resumo.....	182

5.6 RESUMO DO CAPÍTULO.....	185
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>186</b>
6.1 SUMÁRIO DO ESTUDO.....	186
6.2 CONCLUSÕES GERAIS.....	187
6.3 UTILIDADE E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	190
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>196</b>
Anexo A – Roteiro para introdução à empresa .....	196
Anexo B – Roteiro para entrevistas.....	198

# 1 O PROBLEMA

## 1.1 A MOTIVAÇÃO, O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Nas últimas décadas, temos visto uma enorme proliferação de soluções e pontos de atenção colocados por estudiosos de *management* para um bom gerenciamento das empresas. Estamos falando de assuntos como reengenharia, gestão de custos, gestão do conhecimento, gestão participativa, gerenciamento por objetivos, entre outros jargões. Entretanto, se analisarmos mais globalmente todos estes tópicos, o que está sendo proposto, são alternativas para uma melhor performance da organização.

Um dos principais fins das empresas é apresentar boa performance. Todavia, a própria definição de performance é pouco específica. De acordo com o dicionário Aurélio (1985), performance é sinônimo de 'atuação, desempenho'. Isto significa que estamos nos referindo a como uma empresa exerce suas funções. Para poder dizer, no entanto, que uma organização apresenta um bom desempenho, são necessários, por conseguinte, pelo menos três conjuntos de atividades:

1. a definição propriamente dita do que é o desempenho: este conjunto de atividades representa a escolha das dimensões e parâmetros em relação aos quais a atuação da empresa está sendo avaliada, isto é, ao falarmos de desempenho, estamos nos referindo a que exatamente? aos lucros? a funcionários felizes? a clientes satisfeitos? a salários justos? a produtos de qualidade? ... ;

2. a determinação do que é um bom desempenho: o estabelecimento de metas e objetivos é essencial para o alcance de bons resultados. Sem esta atividade, a organização trabalha, em sua maioria, sem foco, podendo levá-la ao fracasso;
3. a mensuração do desempenho ocorrido: medir a atuação da empresa é um aspecto de profunda relevância para uma organização. A ausência desta atividade inviabiliza o conhecimento do resultado e por conseqüência, pode gerar uma empresa sem direção e sem ação diante de possíveis problemas. Como já dizia Bauer (2004), o que não se mede não tem importância.

Estreitamente relacionados a estes conjuntos de atividades, podendo ser vistos como a própria tradução prática destas atividades, encontramos os indicadores de desempenho das organizações, visto que:

1. A escolha dos indicadores representa a própria definição de desempenho e do que é esperado da organização como um todo;
2. A atribuição de metas para estes indicadores viabiliza a configuração de bons, regulares ou maus desempenhos e,
3. A sua correta mensuração significa o conhecimento do resultado da companhia e viabiliza ações corretivas se necessário

Pelo detalhamento acima, afirmar que indicadores de desempenho e performance deveriam ser dois lados da mesma moeda não parece estranho. Entretanto, cabe-nos atentar para o fato que muitas organizações, no afã de mensurar tudo o que é possível, acabam por criar uma infinidade de indicadores que podem conjuntamente não

direcionar a organização para o caminho almejado (desempenho desejado), ou seja, é possível encontrar uma organização onde um eventual alcance das metas de diferentes indicadores leve a empresa para rumos antagônicos. Neste caso, uma interpretação do significado conjunto dos indicadores passa a não ser mais sinônimo maior de performance. É importante, portanto, criar um alinhamento entre os anseios da organização e o modo como a mesma é controlada.

Por outro lado, muito se tem estudado na literatura sobre o papel da cultura na teoria das organizações (Smircich, 1983). Peters & Waterman (1982) colocam os valores compartilhados como ponto central de seu modelo desenvolvido para explicar organizações bem sucedidas. A cultura tem um papel vital como 'cola' que une os indivíduos de uma organização em torno de um objetivo (Siehl e Martin, 1981 apud Smircich, 1983; Tichy 1982 *apud* Smircich, 1983)

Recentes tentativas de explicar ótimas performances financeiras de empresas têm se focado nas culturas organizacionais destas firmas (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman 1982). Muitos outros autores têm procurado ratificar esta relação entre cultura e performance (Smircich, 1983; Kilmann, Saxton & Serpa, 1986; Saffold, 1988).

Neste contexto, surge então o questionamento central desta dissertação:

1. se um dos principais fins da organização é uma boa performance,
2. se a organização é monitorada por meio de numerosos indicadores, teoricamente tradução da performance, mas que por vezes contraditórios podem levar a desempenhos insatisfatórios, e,

3. se a cultura organizacional é considerada ponto chave na condução da empresa, e por muitos, considerada influenciadora da performance

Nasce assim a seguinte pergunta:

**Como o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho afeta a performance da organização?**

Saber responder a esta pergunta é de extrema importância para as organizações, na medida que, a pergunta cria a hipótese de mais um fator de impacto na performance das organizações: o alinhamento entre cultura organizacional e os indicadores de desempenho.

É relevante citar que o que está sendo proposto difere de procurar entender o impacto da cultura sobre a performance ou da escolha dos indicadores sobre a mesma performance. O estudo emerge com a importância do alinhamento destes dois fatores na performance da empresa e não destes fatores isoladamente.

Apesar de estarmos preocupados com a ligação entre os fatores citados, uma consequência imediata do estudo é a existência destas duas alavancas (cultura organizacional e indicadores de desempenho) para aumento de performance. Isto ocorre visto que, caso se consiga verificar que o alinhamento entre cultura e indicadores afeta a performance, as empresas podem tentar gerenciar sua cultura ou

seus indicadores, de modo a obter o alinhamento desejado e por conseqüência obter melhores resultados.

Na realidade, os resultados deste estudo devem deixar mais conscientes os gerentes quando da criação de novos indicadores de desempenho ou quando da adoção de novas práticas ou valores organizacionais (cultura).

No que tange ao meio acadêmico, os resultados deste trabalho criam novas perspectivas tanto no ramo da pesquisa de indicadores de desempenho, gerando novas dimensões de análise, quanto no ramo de cultura, auxiliando o mapeamento entre o que é dito e o que é feito pelos dirigentes da organização.

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo desta pesquisa é, em uma primeira etapa, entender se há alinhamento entre os indicadores de desempenho e a cultura organizacional de uma empresa prestadora de serviços no ramo de medicina de grupo, isto é, desejamos verificar se os valores e práticas associados à cultura organizacional estão refletidos nos indicadores de desempenho. Adicionalmente, visamos à compreensão de como este alinhamento afeta a performance.

Para tal, buscamos cumprir os seguintes objetivos intermediários:



1. Conhecer o que tem sido pesquisado sobre o tema em discussão, com o intuito de dar sustentação teórica e maior sensibilidade durante a etapa de visita à empresa escolhida;
2. Mapear a cultura organizacional, procurando entender para tal: o ramo de atuação, a história, a estrutura, os líderes, as práticas exercidas pela empresa, entre outros itens;
3. Identificar, entender a formação e o significado dos indicadores de desempenho da organização, com o objetivo de entender seus fins;
4. Analisar o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional, procurando mapear se a cultura organizacional está refletida de algum modo nos indicadores de desempenho;
5. Avaliar como o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional afeta a performance da organização.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Como em qualquer trabalho, delimitar o escopo do estudo é essencial para sua compreensão adequada. Delimitar o escopo é colocar limites dentro dos quais a pesquisa tem seu foco. Delimitação trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período de tempo objeto da investigação, entre outros aspectos (Vergara, 1997). A falta de delimitação pode criar uma perda de foco ou um prazo sem fim para o término do trabalho. Em nosso caso, criamos as seguintes “paredes” delimitadoras desta dissertação:

1. este estudo relaciona o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho com a performance da empresa. Todavia, outros fatores que não o alinhamento proposto interferem na performance da organização, porém, não serão alvo de nosso estudo;
2. o tema cultura organizacional é bastante vasto e discutido na literatura. Neste estudo, para mapear a cultura organizacional da empresa escolhida, nos restringimos apenas as variáveis evidenciadas pelos autores citados no capítulo “Referências Bibliográficas”;
3. temporalmente, só avaliamos indicadores cuja criação tenha sido feita há pelo menos seis meses. O intuito deste prazo mínimo é que avaliar indicadores recém-criados pode inviabilizar o encontro de uma possível relação com alterações na performance da organização;
4. por fim, este estudo apesar de tentar identificar impactos na performance da organização, o que poderia demandar um estudo longitudinal, é realizado através de um estudo pontual, tanto da cultura organizacional quanto dos indicadores de desempenho e da performance da empresa. Nosso intento é descobrir qualitativamente como o alinhamento sugerido tem impacto nas performances dos entrevistados. Esta escolha se dá uma vez que o pesquisador carece de tempo para um estudo mais aprofundado.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste momento, após detalhados nossos objetivos, para melhor entendimento deste trabalho, segue abaixo a estruturação feita para clarificar a linha de raciocínio do leitor.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos conforme detalhado abaixo:

Este primeiro capítulo, **capítulo 1**, se refere à explicação do trabalho como um todo, isto é, revela o problema a ser estudado e a sua importância (seção 1.1), os objetivos da pesquisa (seção 1.2), a delimitação da pesquisa (seção 1.3), bem como a estruturação feita para conduzir o trabalho (seção 1.4)

O **capítulo 2** procura fornecer instrumentos que criem um conjunto sólido onde o trabalho de campo possa se apoiar.

A pergunta de tese que se deseja responder está intimamente associada a três grandes assuntos: cultura, indicadores e performance. Mais precisamente, a pergunta relaciona dois elos: cultura x indicadores e indicadores x performance, para se concluir o terceiro elo: cultura x performance, ou seja, busca-se entender como o alinhamento entre cultura e indicadores de desempenho afeta a performance da organização.

Para responder a pergunta da tese, o primeiro ponto ao entrar na organização escolhida é entender como é sua cultura. Com este fim, procura-se neste capítulo especificar o que é cultura (seção 2.1.1), que fatores influenciam sua formação (seção 2.1.2), como ela se manifesta nas organizações (seção 2.1.3) e se realmente é possível

mapeá-la (seção 2.1.4) . Procura-se também chamar atenção que uma organização pode ter culturas mais fortes ou mais fracas (seção 2.1.6 e 2.1.8), e que, por conseguinte, podem evidenciar subculturas (seção 2.1.7), o que em um primeiro olhar na empresa em questão poderia parecer confuso. Aborda-se também neste item, a questão da mudança de cultura e o gerenciamento cultural (seção 2.1.9). A importância deste tópico para nossa discussão surge a partir do momento que se existe uma relação entre cultura e performance, então, uma consequência imediata desta questão é que se gostaria de gerenciar aspectos culturais, por exemplo, por meio de indicadores, de forma a otimizar a performance da organização. Finalizando o tema cultura, mostram-se algumas tipologias culturais (seção 2.1.10), que podem ser úteis para localizar a cultura da empresa analisada.

Em uma etapa posterior na empresa, é necessário conhecer os indicadores de desempenho. Neste sentido, é relevante entender o que são indicadores de desempenho (seção 2.2.1), quais as dificuldades em construí-los (seção 2.2.2), e quais as soluções existentes (seções 2.2.3 e 2.2.4). Este conhecimento torna o olhar do pesquisador mais crítico e analítico.

Por fim, o trabalho de campo procura relacionar o alinhamento entre os indicadores e a cultura, com a performance. Para tal, um conhecimento teórico de como estes itens se relacionam é fundamental. A relação entre indicadores de desempenho e performance é intuitiva. Todavia, relacionar cultura com performance e o próprio alinhamento cultura e indicadores e sua relação com performance não parece tão direto. Assim sendo, o texto se inicia com uma discussão se a cultura realmente afeta a performance (seção

2.3.1), sendo posteriormente apresentada uma construção teórica para relacionar o alinhamento entre indicadores e cultura e seu conseqüente impacto na performance (seção 2.3.2). Encerrando este capítulo, mostram-se modelos que evidenciam a relação cultura e performance (seção 2.3.3), de modo a aguçar a percepção do pesquisador quanto às interfaces e fatores que influenciam nesta relação.

O **capítulo 3** lida com a metodologia de pesquisa adotada no presente trabalho. Detalha-se o tipo de pesquisa escolhido e a amostra selecionada para análise (seções 3.1 e 3.2), além das etapas a serem cumpridas (seção 3.3). Revela-se neste capítulo também o ferramental utilizado na coleta de dados (seção 3.4) e como o mesmo será analisado (seção 3.5). Por fim, fazem-se algumas ressalvas, especificando as limitações do método escolhido (seção 3.6).

O **capítulo 4** apresenta a empresa alvo do trabalho, mostrando sua história, estratégia e objetivos, a estrutura organizacional, seus líderes (seções 4.1 a 4.3), bem como o novo modelo de gestão em implementação (seção 4.4). Para compor nossos objetivos de pesquisa, os indicadores a serem analisados são apresentados (seção 4.5) assim como os resultados atuais da empresa (seção 4.6). Vale destacar que estes últimos são apresentados com o intuito de dar maior entendimento da realidade da empresa e conseqüentemente de sua performance atual.

O **capítulo 5** revela os resultados e análise da pesquisa. Neste capítulo procura-se entender a organização à luz dos conceitos encontrados na literatura vistos no capítulo 2.

Por fim, o **capítulo 6** inclui um sumário do estudo (seção 6.1), além de apresentar nossas conclusões (seção 6.2) e sugestões para futuras pesquisas (seção 6.3)

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo abordar conceitos e prover sustentação teórica para os principais assuntos relacionados à pergunta desta tese. Com este intuito, o capítulo está dividido em três itens: 1) cultura, 2) indicadores de desempenho e 3) a relação entre cultura, indicadores e performance.

É essencial uma firme compreensão deste capítulo de maneira a capturar com maior riqueza a realidade da empresa analisada.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 Definição de cultura organizacional**

O dia-a-dia das organizações está repleto de pessoas falando sobre cultura organizacional. Entretanto, se fosse perguntado a estas pessoas exatamente sobre o que se está falando, provavelmente poucas pessoas saberiam responder. Cultura organizacional é um daqueles termos que se tornou moda nas últimas décadas e tem sido alvo de diversos estudos e definições.

- Para Barney (1986), cultura organizacional é tipicamente definida como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem o modo através do qual a firma conduz seus negócios;

- Para Tylor (1924 apud Hofstede et al. 1990), cultura é este todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras habilidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade;
- Para Kilmann, Saxton e Serpa (1986), cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantêm a comunidade unida. Ainda para Kilmann e Saxton (1986), cultura organizacional se refere à não escrita, muitas vezes, inconsciente mensagem que completa as lacunas entre o que é formalmente decretado e o que realmente ocorre;
- Para Meyerson (1991 apud Denison,1996), cultura é a palavra para o lado subjetivo da vida organizacional;
- Para Schein (1984), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, conseqüentemente, ensinados aos novos membros como o correto modo de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas;
- Para Gordon (1991), cultura organizacional é o produto de uma bem sucedida adaptação da empresa ao ambiente;
- Para Radcliffe-Brown (apud Smircich,1983), cultura funciona como um mecanismo regulatório adaptativo. Ele une indivíduos em estruturas sociais;



- Para Lucas (1987), cultura organizacional é vista, em momentos particulares, como a soma de soluções para contradições organizacionais derivadas das diferenças e ntre ações e percepções de grupos de interesse;
- Para Pettigrew (1979), cultura é um sistema de significados público e coletivamente aceitos, operando para um dado grupo em um dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias, e imagens interpretam para o grupo a situação das próprias pessoas. Pettigrew (1979) inclui em seu conceito de cultura os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos:
  1. Símbolos: são objetos, atos, relacionamentos, ou formações lingüísticas que ficam ambíguas para uma multiplicidade de significados;
  2. Linguagem: é o sistema de sinais vocais. Estes processos de tipificação são características essenciais do processo de criação de cultura em uma nova organização;
  3. Ideologia: é um conjunto de crenças sobre o mundo social e como ele opera;
  4. Rituais: é algo entendido para ser simplesmente seqüências de atividades repetidas livre de significado para os atores no ritual. A característica crucial no ritual, como meio de criação de cultura, é a mensagem que ele contém;
  5. Mitos: assim como os rituais podem prover uma experiência compartilhada de posse e expressar e reforçar o que é valorizado. Também podem os mitos desempenhar um papel crucial no processo

contínuo de estabelecimento do que é legítimo e do que é rotulado como inaceitável na cultura organizacional.

- Para Goodenough (apud Smircich, 1983), cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura através de um finito número de regras;
- Para Geertz (1979), cultura é um sistema de símbolos compartilhados e significados. Ações simbólicas necessitam serem interpretadas, lidas ou decifradas para serem entendidas;

Apesar de não existir um consenso sobre sua definição, segundo Hofstede et al. (1990), pode-se notar que muitos autores provavelmente irão concordar com as seguintes características de culturas organizacionais:

- 1) holísticas: refere-se a um todo que é maior que as partes;
- 2) historicamente determinadas: revela a história da organização;
- 3) relacionadas aos conceitos de antropologia;
- 4) socialmente construídas: são criadas pelo grupo de pessoas que compõe a organização;
- 5) “soft”: relacionadas às ciências sociais;
- 6) difíceis de mudar.

É fácil notar também que em sua grande maioria, os conceitos apresentados falam de compartilhamento. Como bem definiram Siehl, Martin e Tichy (1982 *apud* Smircich, 1983), cultura é usualmente definida como uma cola social ou normativa que mantém uma organização unida. Robbins (2002) também diz que parece haver ampla

concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra.

Apesar destes conceitos aparentar estarem claros, é muito comum nas organizações se escutar falar de clima organizacional como sinônimo de cultura. Um ponto que confunde muitos indivíduos é esta diferença. Denison (1996) fala que pesquisadores de cultura estão mais preocupados com a evolução do sistema social através do tempo, enquanto que pesquisadores de clima estão geralmente menos preocupados com a evolução, mas mais atentos com o impacto que os sistemas organizacionais tem nos grupos e indivíduos. Litwin e Stringer (1968 *apud* Denison, 1996), por exemplo, procuram definir o ambiente organizacional em termos de nove dimensões de clima: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, prazer, suporte, padronizações, conflito e identidade. De acordo com Denison (1996), a cultura se refere à profunda estrutura das organizações, que é enraizada em valores, crenças e pressupostos mantidos pelos membros da organização. À cultura é atribuída uma grande estabilidade. O clima, em contraste, tende a apresentar este ambiente social em termos relativamente estáticos, descrevendo-os em termos de um conjunto fixo de dimensões. Então, clima é muitas vezes considerado como temporário.

Enfim, nossa atenção neste trabalho se volta para a cultura organizacional e não para seu clima, apesar de estar evidente que o clima, como fenômeno temporário e evidenciador do presente, pode influenciar nossa percepção da cultura.

### **2.1.2 Fatores que influenciam a formação da cultura**

Numerosos autores têm notado que as firmas refletem as personalidades e experiências únicas daqueles que trabalham nela (Barley,1983 apud Barney, 1986; Polanyi 1958 apud Barney, 1986). Firms também refletem as circunstâncias únicas de sua fundação (Pettigrew, 1979), as personalidades únicas de seus fundadores (Schein,1984) e as circunstâncias únicas de seu crescimento (Chamberlin,1933 apud Barney,1986).

Neste cenário se destaca o papel da liderança na formação da cultura. Schein (1984) acredita que liderança é crucial, principalmente nos momentos de mudança, porque, segundo ele, como culturas organizacionais se desenvolvem e mudam, elas também precisam ser gerenciadas e controladas. Além disto, para o autor, uma das funções cruciais da liderança é prover um guia, mais precisamente, naqueles tempos onde os meios habituais de fazer as coisas não funcionam mais, ou quando uma mudança dramática no ambiente necessita de respostas.

Todos estes fatores, entretanto, estão dando atenção ao ambiente interno à organização. Para Gordon (1991), a indústria e o ambiente externo à organização também são importantes fatores na formação da cultura organizacional. Para ele, a formação da cultura não é nem um evento randômico, nem uma ação dependente somente das personalidades dos fundadores ou líderes correntes, mas é sim, de forma significativa, uma reação interna aos imperativos externos. Gordon (1991) acredita que o *framework* de competitividade no qual uma companhia opera, é uma importante

dimensão na qual os pressupostos centrais da cultura da organização são desenvolvidos. Neste cenário, três dimensões têm sido consistentes:

1. Complexidade ou concentração do mercado do produto (o número e a variabilidade de firmas no ambiente competitivo);
2. Estabilidade ou dinamismo (a taxa de mudança no ambiente);
3. Generosidade (a extensão na qual o ambiente pode sustentar crescimento).

Gordon (1991), apesar de focar o ambiente externo em seus estudos, aponta que nem todas os pressupostos e valores são desenvolvidos a partir dos imperativos da indústria. Pesquisadores podem esperar encontrar significativas variações em culturas dentro da mesma indústria. Ele destaca que, esta divisão de foco entre ambiente externo e interno é um aspecto abordado por estudiosos, onde a literatura de estratégia tem focado principalmente nas influências da indústria, enquanto que a literatura de cultura tem dado maior ênfase nas influências dos fundadores das companhias.

### **2.1.3 Manifestações e níveis culturais**

Denison (1996), em suas descrições da diferença entre clima e cultura, sugere a existência de níveis culturais na vida organizacional, a partir do momento que coloca o clima mais relacionado ao nível superficial da organização, suas práticas e procedimentos observáveis. Schein (1984), Hofstede et al. (1990) e outros distinguem níveis de análise da cultura, variando de camadas mais profundas até os níveis mais superficiais.

### 2.1.3.1 Níveis culturais de acordo com Schein

Schein (1984) divide o fenômeno cultural das organizações em três níveis:

1. na superfície estão os comportamentos públicos e outras manifestações físicas (artefatos e criações);
2. abaixo deste nível, existe um senso de 'o que deve ser feito' (valores);
3. no mais profundo nível, estão aquelas coisas que são acreditadas como corretos meios de lidar com o ambiente (pressupostos básicos).

Para ele, a cultura organizacional deve ser analisada em diversos níveis:

1. começando com os **artefatos visíveis** - o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout do escritório, maneira de vestir, modelos de comportamento visíveis ou audíveis e documentos públicos como materiais de orientação para funcionários. Este nível de análise é considerado enganador, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar;
2. para analisar o porque os membros agem do modo que eles fazem, procuram-se normalmente os **valores** que governam os comportamentos. Mas como valores são difíceis de observar diretamente, é muitas vezes necessário inferi-los entrevistando membros chave da organização ou com boa vontade analisando artefatos como documentos. Contudo, ao identificar estes valores nota-se que eles representam bem somente os valores expostos ou manifestados da cultura. As razões subliminares de seus comportamentos continuam inconscientes;

3. para realmente entender a cultura, Schein considera que é essencial entrar nos **pressupostos**, que são tipicamente inconscientes, mas que realmente determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Os pressupostos são realidades dadas como verdadeiras que, de fato, guiam o comportamento dos membros da organização.

### 2.1.3.2 Níveis culturais de acordo com Hofstede

Para Hofstede et al. (1990), as manifestações culturais são classificadas em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores (figura 1).

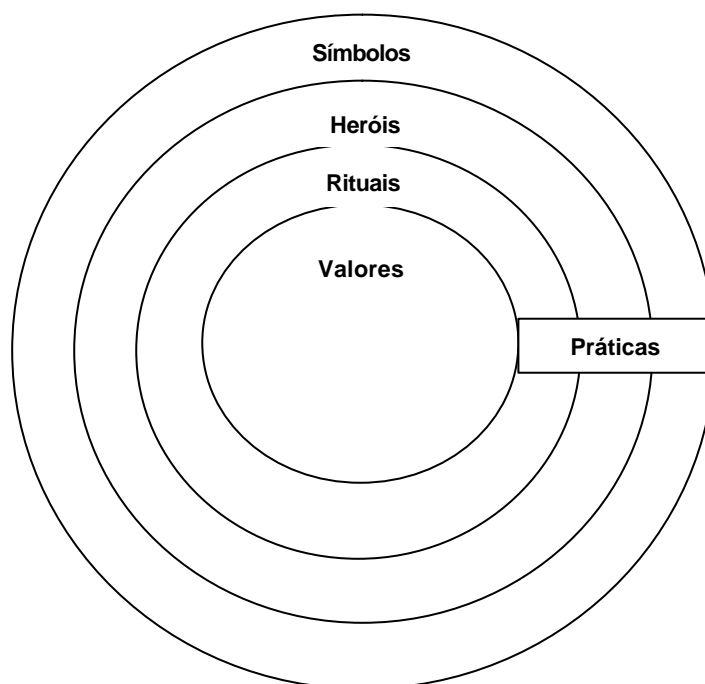


Figura 1 – Manifestações da cultura segundo Hofstede

1. Símbolos: são palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular para uma cultura;
2. Heróis: são pessoas, mortas ou vivas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura e que, como consequência serve de modelo de comportamento;
3. Rituais: são atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são socialmente essenciais na cultura;

Símbolos, heróis e rituais pode ser resumidos sob o termo 'práticas', porque são visíveis para um observador, embora seu significado cultural se faça através da maneira que eles são percebidos pelos membros da organização

4. Valores: são formados por valores, em um amplo senso, sentimentos não específicos de bondade e maldade, beleza e feiúra, racional e irracional – sentimentos que são, muitas vezes, inconscientes e raramente discutíveis, que não podem ser observadas como tais, mas são manifestados em alternativas de comportamento. Valores descrevem o que o respondente sente que 'deveria ser'.

Valores são adquiridos na nossa juventude, principalmente com a família e a vizinhança e depois na escola. Práticas organizacionais, por outro lado, são aprendidas através de socialização no local de trabalho (Pascale, 1985 *apud* Hofstede et al., 1990), onde usualmente entramos adultos, com nossos valores já firmes.



Resumindo, itens de valores descrevem o que os respondentes sentem que 'deve ser' e itens de práticas o que eles sentem que 'é'.

Um ponto que vale a pena se ressaltar, é que a literatura popular em culturas corporativas, seguindo Peters e Waterman (1982), insiste que os valores compartilhados representam o centro da cultura corporativa. Contudo, o estudo de Hofstede et al. (1990) em diversas empresas de países diferentes, mostra empiricamente percepções compartilhadas das práticas diárias como sendo o centro da cultura organizacional. Segundo Hofstede et al., as medidas de valores encontradas diferem mais de acordo com critérios demográficos do que de acordo com os membros da organização por si.

### **2.1.3.3 Níveis culturais de acordo com Trice & Beyer**

Para Trice e Beyer (1984), a cultura tem dois componentes básicos:

1. sua substância, ou as redes de significados contidos em suas ideologias, normas e valores;
2. suas formas, ou práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados a seus membros.

A consolidação das formas culturais é particularmente evidente em ritos e cerimoniais que combinam várias formas de expressão cultural. As duas formas diferem em magnitude: um rito junta um número de formas culturais discretas em uma performance integrada, unificada e pública; um cerimonial conecta diversos ritos em uma ocasião

única (Chapple & Coon, 1942 *apud* Trice & Beyer, 1984; Reichard, 1950 *apud* Trice & Beyer, 1984; Gluckman, 1962 *apud* Trice & Beyer, 1984).

Ritos e cerimoniais são dramas sociais com papéis bem definidos para as pessoas atuarem. Seus preparativos devem fazê-los de fácil detecção e antecipação. Também porque eles muitas vezes ocorrem em público, com audiência presente, pesquisadores têm maior chance de observá-los com mínimos efeitos de interferências. Como Geertz (1979) comenta, ritos e cerimoniais podem não ser a principal chave que abre todos os significados da cultura, mas eles são eventos nos quais muita da cultura vem à tona.

Motivados pelos fatores citados acima, Trice & Beyer (1984) procuram identificar os tipos de rito e seus objetivos. Assim:

Tipo de Rito	Objetivos manifestados	Objetivos latentes
Rito de passagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a transação de pessoas em papéis sociais e status que são novos para eles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar mudanças nos meios em que as pessoas realizam papéis sociais</li> <li>Restabelecer o equilíbrio nas relações sociais vigentes</li> </ul>
Ritos de degradação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissolver as identidades sociais e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer publicamente que</li> </ul>

	seus poderes	<p>problemas existem e discutir seus detalhes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defender os limites do grupo, redefinindo quem pertence ao mesmo e quem não pertence</li> <li>• Reafirmar a importância social e o valor do papel envolvido</li> </ul>
Ritos de engrandecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar as identidades sociais e seus poderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espalhar boas notícias sobre a organização</li> <li>• Dar reconhecimento público aos indivíduos por seus feitos; motivar outros a esforços similares</li> <li>• Permitir às organizações dar algum crédito para feitos individuais</li> <li>• Dar ênfase ao valor</li> </ul>

		social da performance
Ritos de renovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refazer a estrutura social e melhorar seu funcionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reassegurar aos membros que algo é feito com os problemas</li> <li>• Disfarçar a natureza do problema</li> <li>• Adiar o reconhecimento do problema</li> <li>• Legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridade existentes</li> </ul>
Ritos de redução de conflito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir conflito e agressão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviar a atenção da solução de problemas</li> <li>• Compartimentar conflitos e seus efeitos destrutivos</li> <li>• Restabelecer o equilíbrio em relações sociais em distúrbio</li> </ul>
Ritos de integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajar e reviver os sentimentos comuns que unem os membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir a ventilação das emoções e o esquecimento</li> </ul>

	e os comprometem com o sistema social	temporário das normas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmar, em contraste, a retidão moral das normas usuais</li> </ul>
--	---------------------------------------	---

#### 2.1.3.4 Níveis culturais de acordo com Kilmann, Saxton & Serpa

Para estes pesquisadores (1986), a cultura é manifestada em normas de comportamento, pressupostos subjacentes e manifestações da natureza humana, cada um ocorrendo em um nível de profundidade diferente.

1. Normas de comportamento: estão logo abaixo da superfície. São as regras não escritas do jogo. Normas descrevem os comportamentos e atitudes que os membros da organização se pressionam para seguir. Normas, por definição, são não escritas, mas são transmitidas de geração em geração de empregados através de estórias, ritos e particularmente sanções que são aplicadas quando alguém viola as normas;
2. Pressupostos subjacentes: em um nível mais profundo do que as normas de comportamento estão os pressupostos subjacentes, as crenças fundamentais atrás de todas as decisões e ações. Estes pressupostos pertencem à natureza do ambiente e a variedade de desejos e necessidades dos *stakeholders*, como estes tomam decisões e que ações estão propensos a tomar agora e no futuro;

3. Manifestações da natureza humana: estão no nível mais profundo da cultura. São uma coleção das dinâmicas humanas, desejos, motivações, e desejos que fazem um grupo único. Exemplos: capacidade mental, memória, objetividade...

#### **2.1.3.5 Níveis culturais de acordo com Allaire e Firsirotu**

Allaire e Firsirotu (1984 *apud* Marcoulides e Heck, 1993) sugerem também que três conjuntos de sistemas inter-relacionados ajudam a identificar culturas organizacionais.

São eles:

1. Sistema sócio-cultural: é composto pelo funcionamento percebido das estruturas, estratégias, políticas e práticas gerenciais;
2. Sistema de crenças organizacionais: incorpora os mitos, valores e ideologias da organização;
3. Sistema coletivo-individual: inclui as experiências únicas, sistemas de crenças, objetivos e personalidades;

Foi visto acima, que muitos autores procuram entender as diversas manifestações culturais existentes nas organizações, encontrando níveis e divisões. Entretanto, podem ser criticados por dar mais atenção a distinção entre os níveis culturais, do que a integração entre eles (Weick & Roberts, 1993 *apud* Denison, 1996).

O modelo adotado neste trabalho será o de Hofstede et al. (1990), visto que segundo as palavras do mesmo o modelo é:

1. mutuamente exclusivo: isto significa que as categorias adotadas pelo autor não apresentam interseção;
2. razoavelmente compreensível.

#### **2.1.4 A possibilidade de se mapear culturas organizacionais**

Uma vez definido o que é cultura e os meios através dos quais ela se revela nas organizações, surge imediatamente uma pergunta: mas será que é possível realmente mapear culturas organizacionais?

Para responder esta pergunta cabem duas possibilidades: a cultura ser mapeada por membros internos ou externos à organização.

Na primeira opção, isto é, a cultura sendo mapeada por membros internos à organização, Lucas (1987) aborda que o uso da cultura de uma organização por seus membros os provê somente com uma revelação parcial desta cultura. Conseqüentemente, membros de uma cultura organizacional são, na sua maior parte, sem consciência do seu conteúdo ou de sua estrutura, mesmo quando eles usam ou vivem nestes limites. Assim sendo, segundo Lucas, fica para uma pessoa externa à organização construir e avaliar aproximações desta totalidade.

Na mesma linha de pensamento, Deshpande e Parasuraman (1986) notam que crenças e valores que, por um longo tempo, não tem sido violados ou desafiados podem tornar-se tão acreditados sem questionamento (*taken for granted*) que as pessoas não estão

conscientes deles. Para eles, é por isto que os membros da organização freqüentemente falham em notar que uma profunda influência cultural existe sobre eles.

Por outro lado, colocar um membro externo à organização para mapeá-la pode ser extremamente difícil. Este entendimento social precisa conseqüentemente ser aprendido devagar, cuidadosamente e estrategicamente, através de íntimo contato, por pessoas de fora que tentam pegar os pontos de vista dos membros da organização (Wilkins e Ouchi, 1983). Mesmo valiosas e raras culturas organizacionais podem ser descritas por imitadores potenciais (Peters & Waterman, 1982).

Enfim, independente se o pesquisador é interno ou externo à organização, conforme Smircich (1983), os componentes da cultura organizacional, incluindo valores, símbolos e crenças, são tão difíceis de mudar propositadamente quanto são de descrever. Pode não ser possível para indivíduos observando a cultura, descrever o que uma cultura organizacional particular adiciona valor à firma (Lippman & Rumelt, 1982 apud Barney, 1986). Valores, símbolos, crenças são notoriamente difíceis de descrever e categorizar (Barley, 1983 apud Barney, 1986).

Acredita-se neste trabalho, que apesar das dificuldades citadas acima, é possível através de um olhar cuidadoso e com o auxílio de pessoas da empresa, mapear a cultura organizacional. Todavia, não se crê que seja possível compreender todas as nuances da cultura da firma em questão.



### **2.1.5 O papel da cultura**

De acordo com Smircich (1983), a cultura, concebida como valores-chave e crenças compartilhadas, preenche diversas e importantes funções:

1. carrega um senso de identidade para os membros da organização;
2. facilita a geração de comprometimento com algo maior que seus próprios interesses;
3. aumenta a estabilidade do sistema social;
4. serve como um instrumento de bom senso que pode guiar e modelar comportamentos.

Para Harrison (1972), a cultura, concebida como ideologia, tem os seguintes papéis em uma organização:

1. especifica os objetivos e valores através dos quais a organização deve ser direcionada e pelos quais seus sucessos devem ser medidos;
2. prescreve os relacionamentos apropriados entre indivíduos e a organização, isto é, o contrato social que legitima o que a organização deve estar preparada para esperar de suas pessoas e vice-versa;
3. indica como comportamentos devem ser controlados na organização e que tipo de controles são legítimos e ilegítimos;
4. mostra que qualidades e características dos membros da organização devem ser valorizados;

5. mostra a seus membros como eles devem se tratar – competitivamente ou de forma colaborativa, honestamente ou de modo desonesto, próximos ou distantes;
6. estabelece métodos apropriados de lidar com o ambiente externo – agressivo, exploração, responsabilidade.

### **2.1.6 Medidas de avaliação de culturas organizacionais**

Como foi visto no item anterior, a cultura tem um amplo papel em uma organização. Assim, é muitas vezes importante medir o grau no qual características culturais estão distribuídas pela organização. Diversos autores descrevem dimensões a serem avaliadas.

O conceito de penetração cultural de Louis (1985 *apud* Saffold, 1988) é útil para este propósito. Ela sugere que culturas variam em graus de penetrações sociológicas, psicológicas, históricas e de artefatos:

1. Penetração sociológica: é o grau no qual as manifestações culturais estão compartilhadas entre os diferentes grupos ou subculturas da organização;
2. Penetração psicológica: ocorre quando membros de uma organização ou subcultura internalizam profundamente os valores, significados e pressupostos da cultura;
3. Penetração histórica: desenvolve-se quando um paradigma cultural permanece estável durante um longo período de tempo;

4. Penetração de artefatos: ocorre quando elementos intangíveis da cultura se tornam visíveis em artefatos visuais.

Saffold (1988) também descreve medidas para se avaliar a potência cultural: este grupo de medidas julga o poder do paradigma cultural como impulsionador de comportamentos. Assim:

1. Coerência elementar: acessa o grau com o qual os elementos do paradigma cultural são mutuamente coerentes. Falta de coerência entre os elementos tornam os impactos da cultura menos previsíveis;
2. Potência de símbolos: é provável que uma cultura que possua símbolos poderosos seja capaz de mobilizar emoções e lealdade mais facilmente do que uma cultura sem conteúdo simbólico;
3. Adequação da estratégia: mede a adequação entre cultura e capacidades internas, bem como sua compatibilidade com demandas externas;
4. Alosticidade: a cultura varia na extensão na qual ela está apta a incorporar novos elementos. Este termo é usado por psiquiatras e descreve personalidades que estão aptas a incorporar novos aprendizados enquanto ainda tem a mesma identidade essencial. Culturas aloplásticas podem se adaptar rapidamente sem traumas, conseqüentemente aumentando sua performance, enquanto que culturas mais rígidas sofrem pela fraqueza na capacidade de competir.

Kilmann, Saxton & Serpa (1986) acham útil distinguir três aspectos de impacto inter-relacionados: direção, penetração e força.

1. Direção: é o curso que a cultura está impelindo a organização a seguir. A cultura está influenciando o comportamento de forma a viabilizar o alcance dos objetivos, ou está empurrando seus membros a agir contra a missão formal e objetivos da organização?
2. Penetração: é o grau que a cultura está espalhada pela organização, ou compartilhada pelos membros do grupo. A cultura é vista da mesma forma por todos os membros, ou é vista muito diferentemente por diferentes membros dentro da organização?
3. Força: é o nível de pressão que uma cultura exerce em seus membros, independente de sua direção. Os membros se sentem compelidos a seguir os ditames da cultura ou eles sentem que a cultura somente sugere que eles se comportem de certas maneiras?

Por fim, Calori & Sarnin (1991) procuram medir a 'força' de culturas organizacionais em duas dimensões:

1. homogeneidade das respostas de seus membros;
2. intensidade da cultura – alta intensidade significa que alguns valores emergem como sendo distintivas características da companhia.

O que fica notório em todas estas classificações é a importância dada a medir, como Saffold (1988) diz, a potência cultural de uma organização.

### **2.1.7 A existência de subculturas**

O conceito de medidas de potência de uma cultura gera uma consequência imediata: se, por exemplo, de acordo com Calori & Sarnin (1991), a organização não apresentar homogeneidade de respostas, ou, de acordo com Kilmann, Saxton & Serpa (1986), a penetração da cultura não for extensiva, é possível que se esteja diante de um caso de subculturas na mesma organização.

É importante notar que similaridades entre traços culturais visíveis podem criar a aparência de homogeneidade cultural, enquanto mascaram uma fundamental diferença cultural.

Realmente, a verdade é que culturas fortes tendem a enfatizar a singularidade, uma única cultura organizacional. Todavia, múltiplas subculturas parecerem ser a regra e culturas unitárias a exceção (Saffold, 1988). Neste caso, o questionamento que se coloca é como a existência de subculturas pode ser um fato positivo para a organização.

Sayles e Wright (1985 *apud* Calori & Sarnin,1991) argumentam que, em corporações diversificadas, cada negócio com uma estratégia diferente precisa ter uma cultura específica: 'O CEO precisa não apenas tolerar, mas precisa realmente encorajar um grau relevante de heterogeneidade corporativa'.

Gordon (1991), ainda a favor das subculturas, afirma que se diferentes ambientes da indústria onde uma companhia opera fazem significativas diferentes demandas para as várias unidades de negócio então:

1. estas companhias devem desenvolver fortes e diferentes subculturas ao invés de uma única cultura dominante;
2. se estas companhias não desenvolverem fortes e diferenciadas subculturas, elas irão desempenhar fracamente naquelas indústrias onde a cultura não está alinhada com as necessidades da indústria.

Todavia, Deshpande & Parasuraman (1986), apesar de mencionar que se eficientemente gerenciada, a questão das subculturas pode ser chave para um clima cultural flexível, apontam para o fato que a multiplicidade de culturas dentro de uma companhia pode ser, e muitas vezes é, contraproducente. Gerenciar eficientemente múltiplas culturas é um ato de delicado balanceamento .

### **2.1.8 A existência de culturas fortes: vantagens e desvantagens**

Outro ponto decorrente das medidas de potencial cultural é a existência de culturas fortes. Para uma melhor compreensão do que se está falando, é necessário definir cultura forte:

Culturas fortes têm sido definidas como homogêneas (Hofstede et al., 1990 ; Peters & Waterman, 1982), estáveis e mais intensas (Schein, 1984), densas e largamente

compartilhadas (Sathe, 1983 apud Saffold, 1988), coesivas e fortemente unidas (Deal & Kennedy, 1983), plenamente articuladas e altamente diferenciadas (Schein, 1984) e coerentes (Weick, 1985 apud Saffold, 1988).

De acordo com Deal & Kennedy (1982), em culturas fortes todos sabem os objetivos da corporação e eles estão trabalhando para tal. Conseqüentemente, em culturas fortes, os objetivos dos empregados estão alinhados com os objetivos da gerência (Saffold, 1988). O mesmo Saffold (1988) afirma que culturas onde os objetivos da gerência são adotados são fortes e culturas onde eles não são, podem ser consideradas fracas.

Uma justa avaliação destas definições irá revelar pontos em comum, especialmente a noção de largamente compartilhada (Saffold, 1988).

Entendido o conceito de culturas fortes, a questão que se coloca é se uma cultura forte é vantajosa ou não.

Analisando com olhar favorável às culturas fortes, pode-se dizer que a influência positiva desta consistência é que ela provê integração e coordenação para a organização (Denison & Mishra, 1995). Por outro lado, o aspecto negativo de se ter uma cultura forte é que culturas com altos graus de consistência são muitas vezes, mais resistentes a mudanças e adaptação (Saffold, 1988; Denison & Mishra, 1995)

Além disto, apesar de culturas fortes estarem associadas a organizações de alta performance (ver seção 2.3.1) e, por conseguinte, estudos de traços culturais

normalmente desenvolverem perfis culturais que são considerados típicos de organizações com alta performance, muitas vezes, contudo, este *approach* produz somente generalizações que falham em fazer justiça a complexidade das culturas organizacionais (Saffold, 1988). Miller e Mintzberg (1983 apud Saffold 1988) sugerem a possibilidade que uma amostra de organizações de baixa performance pode compartilhar muitos dos mesmos traços que caracterizam uma amostra de organizações de alta performance.

Após todas estas críticas às culturas fortes, isto significa que deve ser melhor para uma firma não ter uma cultura forte? Deshpande & Parasuraman (1986) não acham isto. Para eles, embora uma firma possa experimentar dificuldades em se adaptar a mudanças com sucesso, uma firma sem traços ou valores culturais fortes pode ser direcionada para uma total estagnação. Sem a segurança e o senso de propósito gerado por uma cultura forte, os membros da organização podem se sentir impotentes e incapazes de agir decisivamente. Estas não são características que favorecem mudanças. Conseqüentemente, organizações precisam ter culturas fortes para serem aptas a realizar adaptações e mudanças (Trice & Beyer, 1984).

Por fim, será que dizer que a cultura de uma organização é forte não é se valer do etnocentrismo antropológico, onde se assume que um conjunto de valores culturais é superior a outro? (Saffold, 1988)



### **2.1.9 Mudança organizacional**

Quando abordadas as desvantagens de uma cultura forte, falou-se muito em falta de flexibilidade para mudanças. Este ponto gera um questionamento básico e extensamente discutido na literatura: será que é possível se gerenciar a cultura de uma organização, alterando-a quando necessário?

Apesar da maioria dos estudiosos concordar que este gerenciamento é complexo, duas posições antagônicas surgem: de um lado vemos autores que acreditam fortemente no gerenciamento cultural; de outro autores que não acreditam nesta prática.

Gordon (1991) assume que é possível gerenciar cultura. Para ele, os resultados da companhia ou mudanças no ambiente podem resultar em mudanças nos pressupostos e nos valores relacionados e conseqüentemente nas formas. Mas a gerência deve fazer as apropriadas alterações nas formas, sem dar suficiente atenção as também importantes mudanças na cultura. Se contudo, as novas formas conflitarem com a cultura, a implementação de novas formas pode minar a moral e causar confusão entre os empregados e é provável que eles encontrem resistência. Mudanças na cultura podem também resultar de nova gerência, consultores ou em ações de indivíduos que são parte de contra-culturas dentro da organização e estas mudanças podem trazer as novas formas e a cultura de novo para a compatibilidade.

Apesar de acreditar nas mudanças culturais, Gordon (1991), todavia, cita que sob quaisquer condições, as mesmas são difíceis, mas coloca como hipóteses que se mudanças culturais estão para acontecer, elas irão ocorrer:

1. mais rapidamente no nível dos valores do que no nível dos pressupostos;
2. mais rapidamente nas direções que são compatíveis com as mudanças no ambiente da indústria do que em direções contrárias a elas.

Ainda em consonância com a hipótese de que culturas são gerenciáveis, Wilkins e Ouchi (1983) mencionam que embora a impressão geral recebida seja que a cultura é difícil de mudar, o entendimento social das organizações, na extensão que eles existem, não são nem tão profundos nem tão imutáveis quanto se possa sugerir. O próprio estudo sobre a relação entre cultura e performance desenvolvido por Marcoulides & Heck (1993) sugere fatores específicos que os gerentes podem manipular no nível organizacional. Uma vez que os tipos de variáveis observadas medidas neste estudo são, até alguma extensão, influenciada por ações gerenciais, uma organização poderia melhorar performance tentando gerenciar estrategicamente aspectos particulares da cultura.

Por outro lado, advogando o difícil gerenciamento cultural, encontramos Trice & Beyer (1984) e Schein (1984). Para os primeiros, é duvidoso que gerentes possam ser eficazes em suprimir ritos populares quando eles desejem. Uma alternativa é que estes gerentes possam inventar e estabilizar novos ritos que expressem ideologias que valorizem a mudança em si, sem perturbar os ritos existentes. Se os novos ritos forem bem sucedidos, os antigos iriam desaparecer gradativamente. Para Schein (1984),

mudanças não são possíveis sem substituir grande número de pessoas que desejam se segurar na cultura original.

Kilmann, Saxton & Serpa (1986) fazem uma intermediação entre os dois pontos de vista, considerando que algumas culturas podem ser quase impossíveis de gerenciar. Para eles, o grau no qual a cultura é consciente e pública mais do que inconsciente e encoberta, tem muito a ver com quão facilmente a cultura pode ser estudada e, em última hipótese, gerenciada. Se uma cultura pode ser alterada, depende de quão bem assentada a cultura está e se múltiplas culturas existem. Quanto mais profundo o nível de mudanças necessárias, e quanto mais subculturas existem, mais difícil e mais consumidor de tempo será o processo de mudança. Nesta linha, estes pesquisadores então sugerem como fazer para alterar uma cultura: "abordagens *top-down* para modificar as normas comportamentais resultam em mudanças que são difíceis de sustentar, mesmo que estas mudanças possam ser relativamente fáceis de fazer;... abordagens participativas para mudar pressupostos ocultos, embora difíceis e demandantes de tempo para implementação, tem mais chances de resultar em mudanças que durem e que sejam sentidas em todos os membros da organização... Uma abordagem razoável é conduzir alguma mudança inicial no nível das normas de comportamento usando uma abordagem *top-down* para encorajar os membros da organização a se comportarem de novos modos. Depois da nova cultura obter algum sucesso, pode-se gastar tempo para mudar os níveis mais profundos e fundamentais aspectos da cultura, de forma que a cultura se torne sustentável. Agora, uma abordagem participativa pode ser usada para dar um ajuste fino..."

Enfim, embora se entenda os dois pontos de vista, precisa-se estar atento, pois em questões de mudança cultural, normalmente não está claro se os elementos que são considerados 'novos' são realmente novos pressupostos, ou simplesmente novos artefatos construídos sobre pressupostos culturais antigos (Schein, 1984).

### **2.1.10 Tipologias culturais**

Após abordar o conceito de cultura, seus níveis de análise, seu grau de potência e como pode ser mapeada, é possível se mostrar algumas tipologias culturais.

Tipologias são resultados de análises culturais, onde seus autores colocam os resultados de modo estruturado. Criam-se modelos de cultura. O que se procura fazer é encontrar padrões culturais de forma que qualquer cultura possa ser encaixada nestes paradigmas.

O ponto de atenção levantado inicialmente é para que os leitores não fiquem presos apenas às dimensões reveladas. Como foi visto, mapear culturas é um assunto bastante difícil. Portanto, tentar enquadrar todos os tipos de cultura em modelos prontos pode ser uma tarefa bastante complexa e talvez impossível.

Entre tanto, os modelos a seguir podem dar uma boa referência e podem servir como guias para o processo de análise dos dados. Assim, abaixo serão vistas quatro tipologias: a de Hofstede, Harrison, Deal & Kennedy e Bass & Avolio.

### **2.1.10.1 Tipologia de acordo com Hofstede**

Hofstede (Hofstede et al,1990) apresenta seis dimensões independentes que descrevem as práticas organizacionais

1. orientação para processo x orientação para resultados: em geral as organizações voltadas para processo são mais burocráticas e mais preocupadas com os meios do que com os fins, ao contrário da orientação para resultados;
2. orientação para pessoas x orientação para a tarefa: culturas orientadas para pessoas assumem maior responsabilidade pelo bem estar de seus funcionários, enquanto que culturas voltadas para a tarefa se preocupam apenas com a performance relativa ao trabalho dos funcionários;
3. paroquial x profissional: nas culturais paroquiais a valorização do funcionário se dá através da organização para qual trabalham, enquanto que nas culturas profissionais, os membros da organização se identificam principalmente com sua profissão;
4. sistema aberto x sistema fechado: esta dimensão descreve o estilo de comunicação interno e externo e a facilidade com que as pessoas de fora são aceitas;
5. controle flexível x controle rígido: esta dimensão lida com o grau de formalidade e controle dentro da organização;
6. normativo x pragmático: esta dimensão lida com a noção de orientação para clientes. Organizações envolvidas na aplicação de normas legais seriam mais

normativas, enquanto que organizações de serviços tenderiam a serem mais pragmáticas.

Quanto ao nível dos valores, Hofstede (Hofstede et al, 1990) identifica três dimensões principais, que se destacaram nos resultados de sua abordagem empírica:

1. necessidade de segurança: lida com a necessidade de se evitar a incerteza;
2. centralidade do trabalho: expressa até que ponto o trabalho desempenha uma função vital na vida das pessoas;
3. necessidade de autoridade: trata da aceitação ou não da iniquidade entre os diferentes níveis hierárquicos do sistema.

#### **2.1.10.2 Tipologia de acordo com Harrison**

Harrison (1972) identifica quatro orientações principais nas organizações, considerando como os canais de poder são refletidos nas estruturas. Assim:

1. orientação para o poder: estas organizações trabalham por precedentes, atendendo aos desejos das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas. Este tipo de cultura tem poucos procedimentos e regras estabelecidas. Há pouca burocracia e conseqüentemente reagem bem a mudanças. Seus membros costumam assumir riscos em prol de mais poder. Uma organização que é orientada para o poder tenta dominar seu ambiente e aniquilar todas as oposições. Procura aumentar seus controles à custa dos outros, muitas vezes, explorando organizações mais fracas. Eles compram e

vendem organizações e pessoas como *commodities*, em uma aparente despreocupação com os valores humanos e o bem estar geral. Parecem ter apetite voraz pelo crescimento. O teste de orientação para o poder é o quão dura uma pessoa ou organização será ao lutar por poder e posição quando esta for a questão;

2. orientação para papéis: uma organização deste tipo aspira ser o mais racional e ordenado ambiente possível. É estereotipada como burocracia. Existe uma preocupação com a legalidade, legitimidade e responsabilidade. A previsibilidade de comportamento é alta em uma organização deste tipo, e estabilidade e respeito são, muitas vezes, mais valorizadas do que competência. A posição é a principal fonte de poder, mas o poder dos peritos é tolerado. O papel e a descrição do trabalho tem mais importância que o indivíduo que a desempenha. É um sistema lento para se adaptar a mudanças. Normalmente, estas organizações não exigem desempenho extraordinário de seus funcionários. Alguns negócios que controlam seus mercados ou que operam em áreas de alta regulação por leis, exibem considerável grau de orientação para papéis;
3. orientação para a tarefa: em organizações que são orientadas a tarefa, o alcance de um objetivo é o mais alto valor. A estrutura, funções e atividades de uma organização são todas avaliadas em termos de suas contribuições para os objetivos. Nada é permitido ficar no caminho do alcance do objetivo. Não há um compromisso ideológico com a autoridade, respeitabilidade e ordem. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. Ênfase é dada em rápidas e flexíveis respostas

organizacionais a mudanças de condições. A orientação para a tarefa é mais facilmente encontrada em organizações pequenas cujos membros estão juntos devido a algum valor compartilhado, tarefa ou objetivo, ou em organizações com produtos de alta tecnologia em que constantemente são lançados novos produtos;

4. orientação para a pessoa: diferentemente das demais orientações, a orientação para a pessoa existe primariamente para servir as necessidades de seus membros. É esperado dos indivíduos influenciar uns aos outros através de exemplos, ajuda e cuidados. Métodos de decisão consensuais são preferíveis. Exemplos de orientação para pessoas são pequenos grupos de profissionais que se juntaram para pesquisa e desenvolvimento. É típico que nestas organizações, crescimento, expansão, maximização da receita e lucros não sejam considerações primárias. As organizações são conduzidas para dar dinheiro suficiente para sobrevivência, para uma moradia razoável para seus membros, bem como uma oportunidade de realizar um divertido e significativo trabalho com pessoas geniais.

Cada ideologia combina com as necessidades de uma dada organização e seus membros diferentemente. Para Harrison (1972), a ideologia ideal deveria possuir alguma orientação para o poder para lidar mais espertamente com a competitividade, um pouco de orientação para papéis para estabilidade e integração interna, uma carga de orientação para a tarefa para se realizar boas soluções de problemas e rápidas adaptações a mudanças, e suficiente orientação para pessoas para se conseguir



responder as questões de um novo funcionário que deseja saber porque ele deve se envolver com tudo sem que suas necessidades sejam atendidas.

### **2.1.10.3 Tipologia de acordo com Deal & Kennedy**

Uma das mais populares e influentes tipologias encontradas na literatura é a classificação de tipos culturais propostos por Deal & Kennedy. Eles sugerem que culturas corporativas possam ser entendidas e gerenciadas pela identificação de quatro diferentes tribos genéricas. As bases para identificar as tribos estão na extensão do risco associado das atividades da companhia e a velocidade de *feedback* no sucesso ou fracasso das decisões e estratégias. Assim:

1. Cultura macho: fortunas são geradas do dia para noite neste mundo de alto risco e rápido *feedback*. Estas culturas tendem a serem jovens com foco na rapidez e não na duração. As recompensas financeiras também vêm cedo. Todos estes milionários jovens provavelmente vêm de culturas macho. Todavia, a alta pressão e a frenética passada da cultura muitas vezes jogam para fora as pessoas antes que as mesmas completem uma média idade. A necessidade de ter decisões rápidas e aceitar o risco que brevemente pode se mostrar errado requer uma atitude valente. Assim, a competição interna existe fortemente. Cada reunião torna-se uma guerra onde a pessoa mais júnior tem que superar o mais sênior para ganhar respeito. Pessoas que vivem nesta cultura são aquelas que precisam jogar, que podem tolerar todo ou nenhum risco porque elas precisam de rápido *feedback*. É um mundo de individualistas. Para estas pessoas não existe recompensa em fazer parte de

um time: o objetivo é se tornar uma estrela. Estrelas são temperamentais. Mas nestas culturas elas são toleradas porque elas não são nada sem estas estrelas. Embora ser chamada de cultura macho, é provavelmente a que menos discrimina mulheres entre os quatro tipos de cultura. Afinal, estrela é estrela! Nesta cultura, não se dá valor à persistência de longo prazo. Esta orientação para o curto prazo tem diversas conseqüências: primeiro as virtudes da cooperação são esquecidas; além disto, a cultura é supersticiosa, joga fora a capacidade de aprender com os erros;

2. Cultura trabalho duro/ diverte muito: os empregados destas companhias vivem em um mundo de pequeno risco e rápido, muitas vezes, intensivo *feedback*. Atividade neste mundo é tudo. O sucesso vem da persistência: vá ao cliente mais uma vez, faça mais um telefonema... Os valores principais desta cultura estão centrados nos clientes e suas necessidades. Os heróis deste tipo de cultura são os super vendedores, aqueles que conseguem vender de tudo. Diferentemente da cultura macho, esta cultura mede o merecimento da atividade em volume e não em altas apostas. Mais do que em qualquer outra cultura, esta revela um jogo de energias. Encontros, promoções, convenções, tudo vale para manter a motivação alta. O ambiente é ideal para pessoas ativas que prosperam com rápidos e tangíveis *feedbacks*. Todavia, nesta cultura voltada para volume, a qualidade pode ser prejudicada. Como na cultura macho, eles tendem a serem orientados para o curto prazo. Companhias com esta cultura podem sofrer dramaticamente com *turnover*, quando suas forças de vendas ficarem desiludidas. Estas culturas são normalmente compostas de pessoas jovens que estão procurando locais

para provar seus esforços. Nesta cultura, as pessoas são jovens cronologicamente, enquanto que na cultura macho são jovens emocionalmente;

3. Cultura aposte na sua companhia: a vida nesta cultura significa alto risco, mas lento *feedback*. Devagar aqui não significa menos pressão, mas sim pressão que é persistente. Ao invés de colocar suas carreiras em jogo como as estrelas da cultura macho, os membros desta cultura muitas vezes arriscam o futuro da companhia toda. O mundo desta cultura é contado em meses e anos e não em dias e semanas. Em ambientes de rápido feedback, os gerentes têm tipicamente cerca de 100 páginas para revisar em duas horas de reunião. Em ambientes como os da cultura 'aposte na sua companhia', a agenda da reunião irá incluir dez páginas para revisão, mas a reunião irá gastar duas horas em cada página. O principal ritual desta cultura é a reunião de negócios. Embora pessoas de todos os níveis da organização possam participar, apenas os membros mais seniores falarão. As decisões são oriundas do topo da organização. Os valores desta cultura focam no futuro e na importância de se investir nele. As decisões são cuidadosamente analisadas e calculadas, porque se precisa ter a certeza que elas estão certas. Seus membros respeitam a autoridade e a competência técnica. Membros jovens irão realizar tarefas triviais por anos. Avaliações dos empregados são feitas depois de décadas. Estas organizações são vulneráveis as flutuações ao curto prazo. Carreiras, produtos e lucros não se desenvolvem rapidamente, mas quando acontecem duram longos períodos;

4. Cultura processo: como nas culturas 'trabalho duro' os riscos financeiros são pequenos, mas diferentemente, os empregados não têm praticamente *feedback*. Esta falta de feedback força os empregados a focar em como eles fazem algo e não o que eles fazem. Pessoas nestas culturas tendem a desenvolver uma mentalidade de se proteger. O mais trivial evento torna-se objeto de um memorando. Eles descrevem os fatos nos mínimos detalhes, dando as melhores explicações para suas ações. Depois eles copiam a todos. Os valores desta cultura estão centrados na perfeição técnica. Proteção e cautela são as respostas naturais à falta de feedback. Se as pessoas não sabem onde ou quando elas serão atacadas, elas tentam ter todas as situações cobertas. Seus membros aprendem a viver neste mundo: são pontuais, se preocupam com os detalhes e sobrevivem nas suas memórias. Pessoas desta cultura prestam muita atenção a títulos e formalidades. O movimento de subida nas escalas de hierarquia é o melhor indicador de sucesso. O sistema é extremamente visível. Nesta cultura, a mobília dos escritórios, o tamanho das salas, entre outras características revelam exatamente com quem se está falando.

#### **2.1.10.4 Tipologia de acordo com Bass & Avolio**

Bass e Avolio (1993 apud Parry & Proctor-Thompson, 2003) usam a distinção entre culturas organizacionais transformacionais e transacionais para identificar aquelas organizações que suportam inovação, transformação e mudança (cultura transformacional) e aquelas que mantêm o *status-quo*, que são baseadas em regras

pré-estabelecidas e inspiram níveis limitados de *commitment* e motivação (cultura transacional). Assim,

1. Culturas transformacionais encorajam e suportam inovação e discussões abertas de questões e idéias que se tornam oportunidades mais que ameaças (Bass, 1998 apud Parry & Proctor-Thompson, 2003). Neste sentido, promovem flexibilidade e adaptabilidade. Contudo, existem estabilidade suficiente e força para suportar e aumentar a motivação das pessoas. Conseqüentemente, os empregados vão atrás de seus próprios interesses e se empenham em alcançar os objetivos da organização;
2. Culturas transacionais focam tudo em termos das relações contratuais explícitas e implícitas. Nesta cultura, tudo é merecedor de certo valor ou é quantificado financeiramente. Bass e Avolio afirmam que, neste tipo de cultura, o individualismo é bastante forte e conseqüentemente domina a preocupação pelos interesses próprios em prol dos interesses da organização. Empregados trabalhando neste tipo de cultura não se identificam com a missão ou visão da sua organização e portanto, comprometimento é muitas vezes de curto prazo, existindo na extensão das recompensas dadas pela organização (Bass, 1998 apud Parry & Proctor-Thompson, 2003). Visto que a cultura transacional tende a suportar a manutenção do *status-quo*, ela pode não suprir o grau de flexibilidade e adaptação necessário.

## 2.2 INDICADORES DE PERFORMANCE

### 2.2.1 Objetivos dos indicadores de performance

Na última década, as companhias têm largamente concordado com a importância da implementação de um sistema estruturado de gerenciamento. A implementação destes sistemas exige todavia, que as empresas estejam aptas a medir seus resultados (Arezes & Miguel, 2003) (Figura 2).

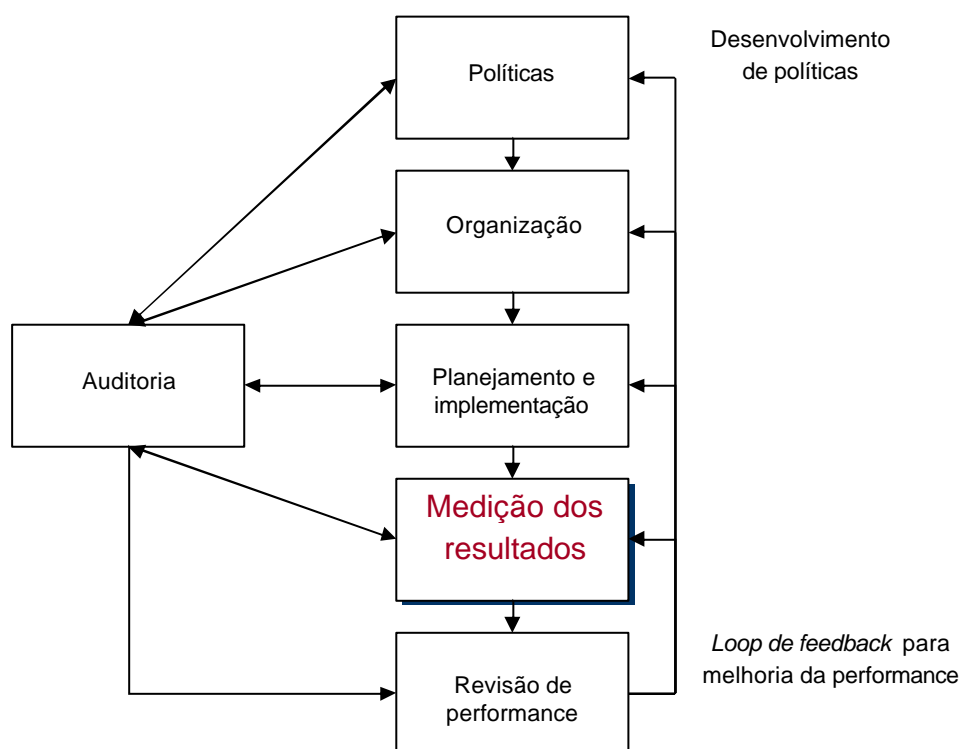


Figura 2 – O papel da medição de performance em um sistema de gerenciamento

Bauer (2004) coloca de modo bem prático a questão dos indicadores: "o que é medido é gerenciado, e ao contrário, o que não é medido merece pouca ou nenhuma atenção". Métricas é o coração de qualquer bom sistema de gerenciamento de performance (IOMA's Report on Customer Relationship Management, June, 2004).

Assim sendo, medir performance é uma parte integrada a qualquer sistema de gerenciamento e como tal tem diversos objetivos (Arezes & Miguel, 2003):

1. fornecer informações do progresso das estratégias, processos e atividades utilizadas por uma organização;
2. identificar áreas onde ações de correção são necessárias;
3. estabelecer a base para melhorias contínuas ;
4. suprir feedback e motivação.

Cross (2004) frisa que ter boa informação pode não gerar os melhores resultados, mas faz com que seja mais fácil identificar rapidamente onde se necessita tomar ações de correção.

### **2.2.2 As dificuldades na construção dos indicadores de performance**

A idéia de se ter indicadores mensurando as atividades de uma companhia, como visto anteriormente, é reconhecidamente importante (Arezes & Miguel, 2003; Cross, 2004).

Todavia, escolher o que medir, e como medir é uma tarefa bastante difícil.

Como diz Debra Hofman, diretora do AMR Research's Benchmark Analytix Group (apud revista msimag.com (2004)): "todos medem alguma coisa, mas chegar a um programa balanceado e compreensível é muito desafiador". Para ela, é fácil ser empurrado para diversas direções diferentes. O grande desafio é estreitar o foco dos milhares de indicadores disponíveis para um número gerenciável que auxiliará uma companhia a alcançar seus objetivos estratégicos. Muitas organizações têm tantos indicadores que, por vezes, os mesmos até apresentam superposição (*IOMA's Report on Customer Relationship Management, June, 2004*).

Este discurso de Hofman sintetiza de modo bastante claro alguns dos principais problemas gerados na criação de indicadores:

1. enorme quantidade de indicadores: as empresas cada vez mais empenhadas em controle criam mais indicadores, o que pode gerar uma perda de foco. Como diz Rosen (apud Cross, 2004), cada companhia já compila um verdadeiro arsenal de métricas e números mágicos, mas muitos gerentes os perdem em uma grande massa de informações;
2. compatibilidade entre ideais e realidade: as organizações precisam estar extremamente atentas sobre que comportamentos elas inspiram com incentivos e recompensas: você consegue estimular aquilo para o qual você paga (realidade), o que não é necessariamente o que é melhor para a organização (estratégia) (*IOMA's Report on Customer Relationship Management, June, 2004*). Isto é o que Hofman fala de 'ir para direções diferentes'. Em alguns casos, os objetivos que são



criados para os indivíduos trabalham contra os objetivos que são postos para a organização;

3. falta de compreensão dos indicadores: fazer com que os usuários tenham um forte entendimento do que os números significam é uma grande dificuldade. Neste caso, o problema não reside no que está sendo mensurado, mas na compreensão das medidas. Uma pesquisa relatada no IOMA's Report on Customer Relationship Management (June, 2004), revela que, por exemplo, 94% de seus respondentes disseram que o uso de *KPI's (Key Performance indicators)* tinha melhorado a performance do *call center*. Todavia, somente 17% das pessoas fora do *call center* e que recebiam os resultados dos *KPI's* tinham uma boa compreensão do que os números realmente significavam.

### **2.2.3 O conceito de *KPI's***

Indo ao encontro da solução para boa parte dos problemas mencionados anteriormente, surge na literatura o conceito de *KPI's - key performance indicators*. Muitos autores procuram definir seu conceito:

Kopkin (2004) define *KPI's* como um seleto número de medidas-chave que viabilizam o alcance da performance desejada, ao invés de apenas colocar metas para serem monitoradas.

Para Bauer (2004), *KPI's* são medidas quantificáveis que refletem a performance de uma organização em atingir suas metas e objetivos. *KPI's* refletem direcionadores estratégicos mais que simplesmente medidas de atividades e processos não críticos à organização. *KPI's* alinham todos os níveis da organização (unidades de negócio, departamentos e indivíduos) com indicadores bem definidos, metas em cascata e *benchmarks* para criar 'accountability' e entender o progresso da organização. *KPI's* facilitam o planejamento colaborativo na empresa para assegurar que todos estejam operando a partir da mesma cartilha. Embora todos os *KPI's* sejam métricas, nem todas as métricas são *KPI's*.

Não é difícil concluir portanto que, o sucesso de qualquer programa de gerenciamento de performance é dependente da correta seleção dos *KPI's*. A seleção errada destes indicadores pode resultar em um comportamento contraproducente com resultados sub-otimizados (Bauer, 2004).

#### **2.2.4 Como construir *KPI's***

A pergunta que se deseja responder neste momento é como escolher *KPI's* que meçam a performance da organização. Entretanto, talvez a pergunta que os responsáveis pela construção dos *KPI's* devam se fazer seja outra: se minha organização não está funcionando eficientemente como um todo, como eu poderia saber? (Wrigley, 2004). Em outras palavras, um bom sistema de gerenciamento de performance mede

características que dizem aos gerentes se suas estratégias estão funcionando ou não e porque.

Muitos autores são coerentes em afirmar a importância do alinhamento entre *KPI's* e estratégia:

Riesgraf (2004 *apud* Cross, 2004) diz que os gerentes precisam determinar os indicadores apropriados que, se alcançados, irão viabilizar os objetivos estratégicos da organização. Cada empresa precisa identificar as medidas-chaves em cada área do negócio que irão melhorar sua performance global, e fazer a ligação destas medidas à direção, visão e missão da companhia.

Griffin (2004) ratifica a opinião de Riesgraf afirmando que o único bom KPI é aquele KPI estratégico, isto é, qualquer KPI que for definido para o sistema de gerenciamento de performance deve possuir uma ligação com algum componente da estratégia corporativa. Deve existir uma ligação entre *KPI's* e objetivos e entre objetivos e estratégia. Para a autora, avaliar a existência das ligações descritas é um bom teste para verificar quão bem os *KPI's* foram construídos.

Bauer coloca que o alinhamento entre os *KPI's* e a visão, missão, estratégias, objetivos e fatores críticos de sucesso da organização, é a chave para se obter um forte impacto na performance. O mais importante desafio é assegurar que as métricas reflitam os direcionadores estratégicos e sejam consistentes com a

visão da empresa. Em outras palavras, *KPI's* precisam emanar do nível da visão e descer em cascata através da organização (figura 3).

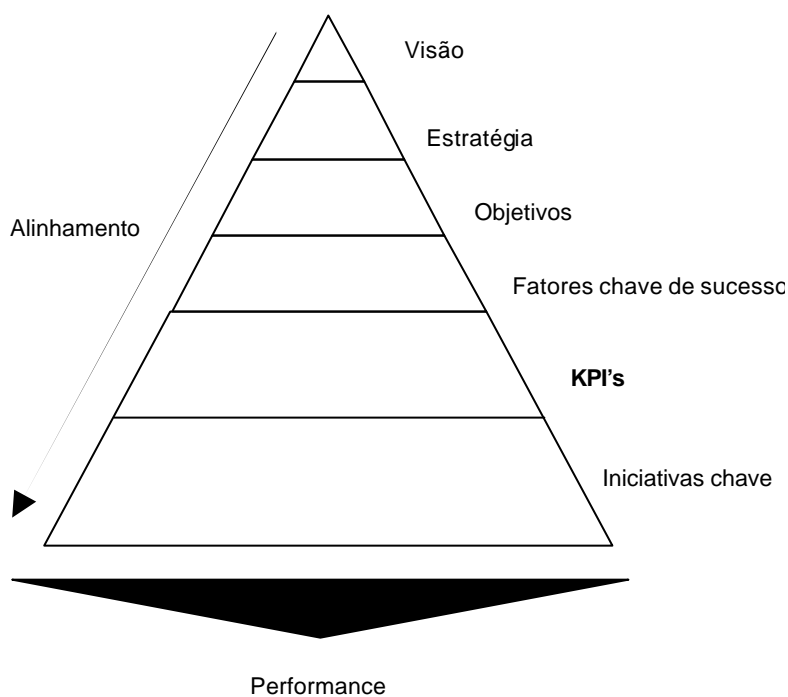


Figura 3 – Pirâmide de Bauer

Nesta pirâmide pode-se ver que perpassar a visão da empresa para os *KPI's* requer diversos passos intermediários. A visão da empresa (missão) precisa ser suportada pelo 'como' (estratégia), pelo 'o que' (objetivos), pelas áreas foco (fatores críticos de sucesso), pelas métricas (*KPI's*) e pelos planos de ação (iniciativas chave) para ter atuação completa.

Resumindo esta primeira idéia, o que está sendo dada atenção é a forte importância de existir uma coerência global entre as medidas das atividades individuais e o padrão de medição da performance global (Arezes & Miguel, 2003), o que se torna mais factível a partir do momento que as medidas individuais também levam ao topo da pirâmide de Bauer, ou seja, à missão da empresa.

Adicionalmente, Bauer (2004) afirma que o desafio no desenvolvimento de *KPI's* é prover uma visão holística e balanceada do negócio, o que pode ser obtido através da visão do indicador não como medida singular, mas como uma medida balanceada que incorpora diversas dimensões alternativas (ver seção 2.2.4.2).

Além de todas estas considerações, para a correta definição de um KPI é necessário que o responsável por sua criação enderece as seguintes perguntas (Bauer, 2004):

- O que devo medir?
- Quantas medidas devo ter?
- Quão freqüente devo medir?
- Quem será o responsável pela mensuração?
- Quão complexo deve ser o indicador?
- O que devo usar como *benchmark*?
- Como asseguro que o indicador reflete a estratégia da empresa?

Por fim, Kopkin (2004) dá uma sugestão interessante: ele diz que ao se criar indicadores, as pessoas devem tentar assumir a posição do presidente da empresa e ver o quanto ele ficaria empolgado com o indicador criado.

Nos próximos itens são abordados os modelos desenvolvidos por Kaplan & Norton e por Bauer para se construir um conjunto de indicadores que conduzam às organizações a melhores performances.

#### **2.2.4.1 O modelo de Kaplan e Norton – o Balanced Scorecard (BSC)**

Desde o início dos anos 90, quando Kaplan e Norton introduziram o conceito de *Balanced Scorecard* para gerenciar performance, o *framework* tem sido entusiasticamente utilizado pelas corporações americanas (Bauer, 2004). Como uma ferramenta de gerenciamento de performance, o BSC foi desenhado para ajudar a direção das empresas no alinhamento, comunicação e entendimento do progresso das estratégias, objetivos e metas da organização.

O BSC é único em combinar tradicionais indicadores financeiros, com medições não financeiras para medir a saúde da companhia em quatro perspectivas igualmente importantes:

1. financeira: mede o impacto econômico das ações, em indicadores de crescimento, lucratividade e risco dos *shareholders* (ROI, ROA...);

2. clientes: mede a capacidade da organização em gerar produtos e serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades dos clientes (retenção de clientes, *market-share*, lucratividade, satisfação, lealdade...);
3. processos internos: mede os processos internos que criam satisfação aos clientes e *shareholders* (qualidade, tempo de resposta...);
4. desenvolvimento: mede o ambiente organizacional que viabiliza mudança, inovação, compartilhamento de informações e crescimento (clima organizacional, treinamento, conhecimento compartilhado...).

Embora o foco de cada perspectiva seja diferente, existe uma relação de causalidade que une as quatro perspectivas. Se por exemplo, uma companhia investe em treinamento para melhorar as habilidades dos funcionários, então estes resultados gerarão impacto nos processos internos, melhorando sua qualidade. Estas atividades, por conseguinte, irão resultar em produtos de qualidade superior, com conseqüentes melhores resultados financeiros e melhor satisfação do cliente (Bauer, 2004).

Um ponto relevante a se considerar no BSC é que, normalmente medidas financeiras, embora importantes, descrevem o que aconteceu no passado, no mês passado ou no ano passado. Entretanto, medindo a performance da perspectiva do cliente, dos processos internos e da perspectiva de desenvolvimento em uma base temporal mais próxima, é possível estar à frente dos números, criando um ambiente de prevenção e não de reação (Cross, 2004).

#### 2.2.4.2 O modelo de Bauer

Conforme foi visto anteriormente, Bauer (2004) afirma que o desafio no desenvolvimento de *KPI's* é prover uma visão holística e balanceada do negócio, o que pode ser obtido através da visão do indicador não como medida singular, mas como uma medida balanceada que incorpora diversas dimensões alternativas. Estas dimensões incluem:

1. perspectivas do negócio: neste grupo Bauer incorpora o modelo de Kaplan e Norton (1996), citando as quatro perspectivas do BSC – financeira, do cliente, dos processos internos, e de desenvolvimento;
2. famílias de indicadores: outra consideração relevante na criação dos *KPI's* é a seleção da família de medições apropriada. Embora a lista a seguir reflita famílias comuns, diferentes indústrias têm suas próprias famílias:
  - a. produtividade: mede o *output* dos empregados, como os empregados usam seus tempos (unidades produzidas por hora...);
  - b. qualidade: mede a capacidade de atingir ou exceder as exigências e expectativas do cliente (defeitos por milhão...);
  - c. lucratividade: mede a eficiência global da organização em gerar lucro (lucro por segmento...);
  - d. tempo: mede o ponto do tempo que as atividades são completadas (percentual de entregas atrasadas...);
  - e. tempo de ciclo: mede a duração necessária para os empregados completarem uma tarefa (minutos de atendimento por cliente);



- f. economias de custo: mede o quão bem sucedida são alcançadas economias de custo (custo por unidade);
  - g. crescimento: mede a capacidade da organização manter uma posição competitiva (*market share*...);
  - h. inovação: mede a habilidade da firma em desenvolver novos produtos, processos e serviços para penetrar em novos mercados e segmentos (quantidade de novas patentes...);
  - i. tecnologia: mede quão efetiva é a organização em desenvolver, implementar e manter a infra-estrutura de gerenciamento de informações e aplicações (tecnologias implementadas....);
3. categorias de indicadores: determina a forma que o indicador terá. Pode tomar as seguintes formas:
- a. direta: é o dado de forma crua (ex: valor das vendas);
  - b. percentual;
  - c. razão simples: comparação de um valor relativamente a outro para gerar um *benchmark* para comparação de performance (ex: vendas médias / dia);
  - d. índice: combinação de diversas medidas separadas colocadas juntas que resultam em um indicador geral de performance (ex: crescimento de vendas da companhia / crescimento de vendas da indústria)
  - e. Média composta: adição de médias ponderadas de diversas medidas similares que resultam em um indicador de performance composto (ex: satisfação do cliente = composição de uma mistura de resultados de *focus groups*, pesquisas e devolução de produtos)

- f. estatísticas: medidas múltiplas, como , médias, variâncias, desvio padrão, que capturam a distribuição das medidas de performance (ex: distribuição de vendas por canal, geografia...)
4. foco do indicador: a dimensão de foco reflete uma eclética mistura de visões que balanceiam a criação e a seleção dos *KPI's*:
- a. horizonte de tempo: longo prazo x curto prazo;
  - b. planejamento: estratégico x tático;
  - c. indicador: *lead x lag*;
  - d. tipo: quantitativo x qualitativo ;
  - e. visão: interna x externa;
  - f. nível: processo x resultado;
  - g. objetivo: planejamento x controle;

Agora, se forem combinadas as dimensões 'perspectiva do negócio' e as 'famílias de indicadores', encontra-se uma matriz, que cria uma situação balanceada de número e tipos de *KPI's*. Dando suporte à matriz gerada, tem-se as outras duas dimensões: categorias e foco, conforme revela a figura abaixo (Figura 4).

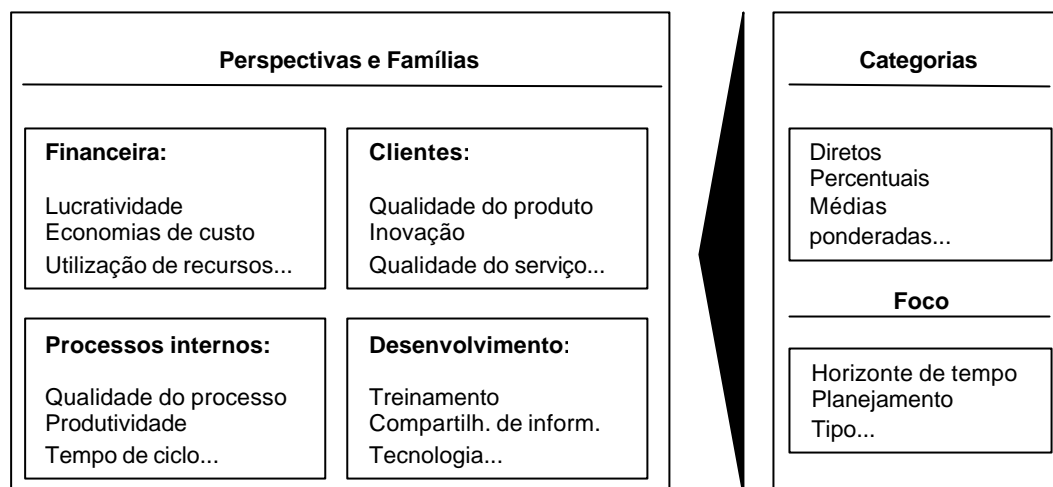


Figura 4 – Modelo de Bauer

Bauer defende que através da sobreposição destas várias dimensões, é possível criar um *framework* para criar *KPI's* que capture os mais importantes *drivers* do negócio.

## **2.3 A RELAÇÃO CULTURA E PERFORMANCE E INDICADORES**

### **2.3.1 A relação cultura e performance**

A relação entre cultura e performance tem sido bastante estudada nas últimas décadas. Muitos economistas e estudiosos organizacionais acreditam que cultura é irrelevante para uma compreensão da performance organizacional (Wilkins e Ouchi, 1983). De acordo com Denison & Mishra (1995), diversos autores argumentam que cultura não pode ser estudada como uma variável (Trice e Beyer, 1984; Meek, 1988; Sackmann, 1991; Siehl e Martin, 1990) e tem conseqüentemente desencorajado a integração da pesquisa de cultura com outras construções da teoria das organizações (incluindo eficiência) que são primeiramente discutidas em termos de variáveis e dimensões. Entretanto, uma grande quantidade de autores tem procurado provar o contrário.

Na literatura de cultura, existe uma freqüente referência ao impacto da cultura em pelo menos os seguintes processos críticos à performance: formação do clima, controle comportamental, formulação da estratégia, aprendizado organizacional, integração e diferenciação e liderança (Saffold, 1988).

Como visto em Kilmann, Saxton & Serpa (1986), os três aspectos de impacto de uma cultura (direção, penetração e força) afetam a performance da organização. A cultura tem impacto positivo na organização quando aponta para um comportamento na direção certa, é amplamente compartilhada entre seus membros e coloca forte pressão

neles para que estes sigam as linhas culturais estabelecidas. Alternativamente, a cultura tem um impacto negativo na organização quando aponta para um comportamento na direção errada, é amplamente compartilhada entre seus membros e exerce forte pressão neles. Reforçando estas idéias de Kilmann, Saxton & Serpa, Denison (1984 *apud* Denison & Mishra, 1995) usando medidas de cultura baseadas em pesquisas, mostrou que o envolvimento e a participação percebidos nos membros da organização predizem a corrente e a futura performance financeira.

Neste sentido, culturas fortes e poderosas têm sido consideradas chaves para performances melhoradas (Peters & Waterman, 1982). Deal & Kennedy (1982 *apud* Saffold, 1988) disseram que culturas fortes têm quase sempre sido a força condutora atrás do contínuo sucesso de empresas americanas. Eles, entre outros pesquisadores, têm se focado nos valores e crenças gerenciais existentes nas culturas organizacionais de firmas como forma de explicar superiores performances financeiras destas empresas. Os resultados obtidos ratificam a hipótese, sugerindo que firmas com superiores performances financeiras, tipicamente têm se caracterizado por um forte conjunto de valores gerenciais centrais (*core*) que definem os caminhos através dos quais elas conduzem seus negócios (Barney, 1986).

Realmente, certas culturas organizacionais permitem firmas fazerem coisas por empregados, clientes, fornecedores e outros, que não podem ser feitas ou, não podem ser feitas tão bem, por firmas sem estas culturas (Deal & Kennedy, 1982). Por exemplo, como cita Barney (1986), firmas que são bem sucedidas em obter produtividade através de suas pessoas, geralmente têm uma cultura organizacional que suporta e valoriza a

excelência do empregado. A crença é que firmas que têm culturas internas que suportam suas estratégias têm maior chance de serem bem sucedidas (Smircich, 1983). Estratégias e estruturas precisam ser compatíveis com, ou pelo menos neutras à cultura e não em conflito com ela (Gordon, 1991).

Assim sendo, é nítido que diversos pesquisadores ratificam uma forte correlação entre cultura e performance. Na própria definição de cultura de Schein (1984) encontram-se frases que pressupõe esta relação: quando o mesmo fala que cultura é uma solução para 'aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos', uma noção de performance é facilmente encontrada.

Ainda dentro deste contexto, Calori & Sarnin (1991) procuram identificar fatores que podem influenciar a relação entre cultura e performance:

1. A diversidade do portfólio de uma companhia pode influenciar a relação entre a força de uma cultura corporativa e sua performance. Três categorias devem ser consideradas: negócios únicos, negócios diversos relacionados, negócios diversos não relacionados (Rumelt, 1974 *apud* Calori & Sarnin, 1991);
2. A cultura nacional dos países onde a companhia está estabelecida pode também exercer influência;
3. As características competitivas das indústrias onde a companhia está envolvida é outro possível fator;
4. A estratégia competitiva genérica da companhia em cada negócio pode influenciar a relação entre cultura organizacional e performance. Em sua

tipologia de estratégias genéricas, Porter (1980) mostrou que diferentes habilidades e atitudes são necessários para se obter uma estratégia de diferenciação versus aquelas requeridas para manter uma estratégia de baixos custos.

### **2.3.2 O alinhamento entre cultura e indicadores e seu impacto na performance**

Dunbar (1981 *apud* Lucas,1987) afirmou que 'as visões corporativas articuladas pela alta direção, não somente existem, mas são apropriadas a todos os subsistemas da organização. A racionalidade implícita nestes pressupostos é suposta que seja deixada explícita a toda a organização na forma da variedade de mensurações, avaliações e sistemas de controle'.

Esta colocação de Dunbar vem ao encontro e complementa o que Bauer (2004) propõe em sua pirâmide de alinhamento estratégico (ver figura 3), onde é posto que o alinhamento entre os *KPI's* e a visões, estratégias, objetivos e fatores críticos de sucesso da organização, é a chave para se obter um forte impacto na performance. Uma vez que estas visões e pressupostos, guias maiores da organização segundo Dunbar, estão intrinsecamente relacionados à cultura organizacional, bastando ver a própria definição de cultura de Barney (1986):

'cultura organizacional é tipicamente definida como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem o modo através do qual a firma conduz seus negócios',

encontra-se a ligação que une cultura, indicadores e performance (Figura 5), isto é:

a cultura se revela na organização através de suas visões (pressupostos) (Barney, 1986) que por sua vez, são traduzidas em estratégias, objetivos e fatores críticos de sucesso, até alcançar os *KPI's*. Visto que o alinhamento entre visões e *KPI's* é chave para obter performance (Bauer, 2004), então, pode-se sugerir que o alinhamento entre a cultura e os *KPI's* possam gerar impactos na performance.



Figura 5 – As relações entre o alinhamento entre cultura organizacional, indicadores de desempenho e seu impacto na performance



### **2.3.3 Modelos que relacionam cultura e performance**

Nesta seção, se procura mostrar modelos existentes na literatura que correlacionam cultura e performance. O paradigma destes modelos geralmente depende da identificação de um conjunto limitado de valores e traços, que são depois mensurados através de respostas de pesquisas. As medidas de cultura são comparadas, na maioria dos casos, a medidas de performance do negócio, definida em termos financeiros (Denison & Mishra, 1995).

A seguir, são vistos três modelos: o modelo de Gordon (1991), o de Saffold (1988) e o de Marcoulides & Heck (1993).

#### **2.3.3.1 Modelo de Gordon**

Gordon atribui um papel vital na formação da cultura e na performance da organização à adaptabilidade ao ambiente externo.

Para ele, organizações são fundadas sob premissas relacionadas à indústria, sobre clientes, competidores e a sociedade, que formam a base da cultura da companhia. Destas premissas, certos valores são gerados associados às idéias de 'coisas certas a fazer', e consistentes com estes valores, a gerência desenvolve estratégias, estruturas, e processos necessários para a companhia conduzir seus negócios (compatível com o modelo de Bauer, 2004). Outros valores, que não estão relacionados às premissas

básicas, podem também se desenvolver durante o período de fundação, como resultado do *background* dos fundadores, ou como reação ao ambiente ou aos resultados da companhia. De modo que a nova companhia sobreviva, ambos cultura e as formas que ela desenvolve, precisam ser apropriados aos imperativos da indústria, e sob certas condições, a sobrevivência da companhia e sua prosperidade são limitadas somente pela indústria (Figura 6).

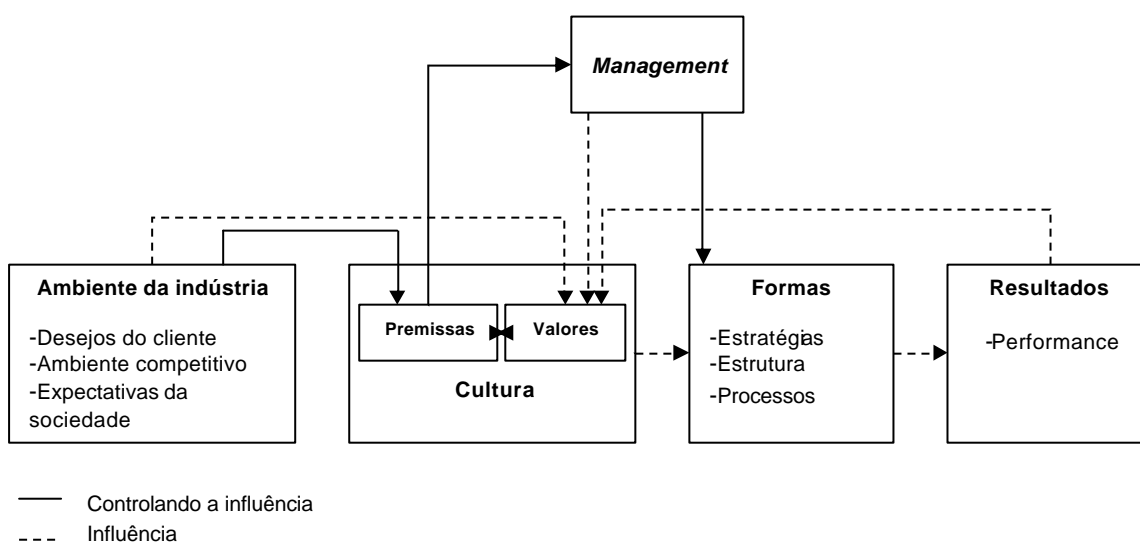


Figura 6 – Modelo de Gordon – modelo de formação cultural direcionado pela indústria

### 2.3.3.2 Modelo de Saffold

Saffold (1988), baseia seu modelo nas suas medidas de impacto cultural e nas penetrações de Louis (apud, Saffold, 1988) (ver 2.1.6 – Medidas de avaliação de culturas organizacionais), procurando relacionar estas medidas para o alcance da performance.

Quando uma cultura organizacional evolui, elementos existentes são selecionados para retenção (penetração histórica), e novos elementos oriundos tanto dos ambientes sociais, tecnológicos, e culturais, quanto dos próprios resultados da organização, são adicionados (flexibilidade, aloplasticidade). As implicações de todos os elementos para a organização são elaboradas, e estes últimos se tornam incorporados em artefatos específicos (penetração de artefatos) com variados graus de consistência mútua (coerência elementar). Características de tarefas diferentes e uma integração diferencial entre os membros levam à formação de múltiplas subculturas (penetração sociológica). Comportamentos humanos nestas subculturas são influenciados em proporção à penetração psicológica e ao potencial simbólico. Finalmente, os resultados dos processos culturais de crítica performance são moldados pela extensão nas quais os elementos culturais e suas implicações são apropriados à situação estratégica da organização (Figura 7)

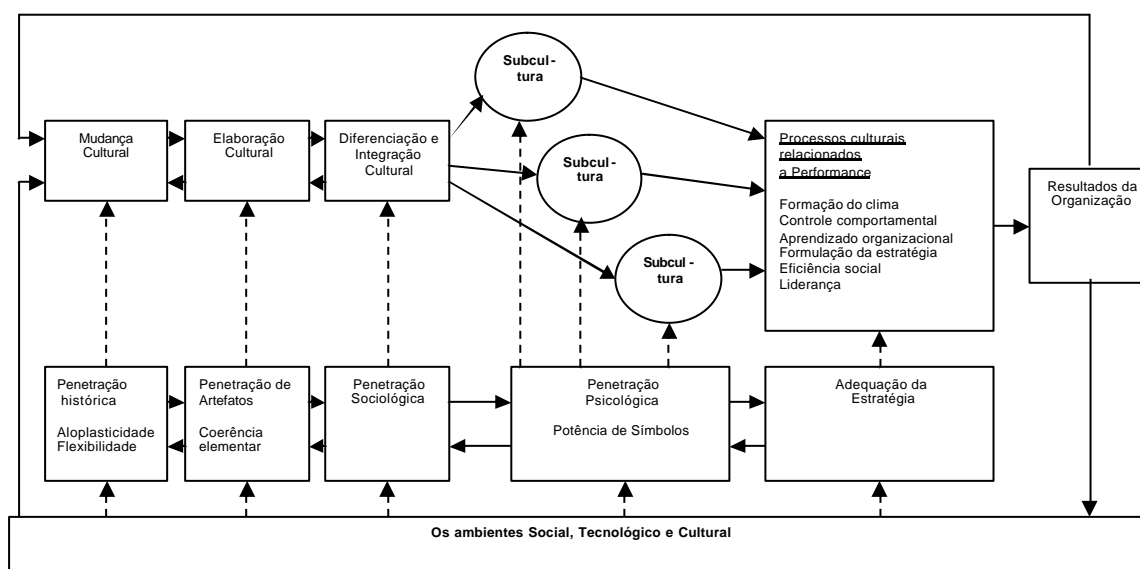


Figura 7 – Alguns elementos e relacionamentos de cultura - performance

### **2.3.3.3 Modelo de Marcoulides & Heck**

O modelo proposto por Marcoulides & Heck (1993) aponta para a existência de várias variáveis que juntas compreendem os aspectos visíveis da cultura organizacional e se acredita que influenciam a performance da organização.

Neste modelo é colocada a hipótese que a cultura é composta de cinco variáveis inter-relacionadas (figura 8). São elas:

1. estrutura organizacional e seu propósito (exógena);
2. valores organizacionais (exógena);
3. clima organizacional;
4. organização da tarefa;
5. atitudes e objetivos do trabalhador.

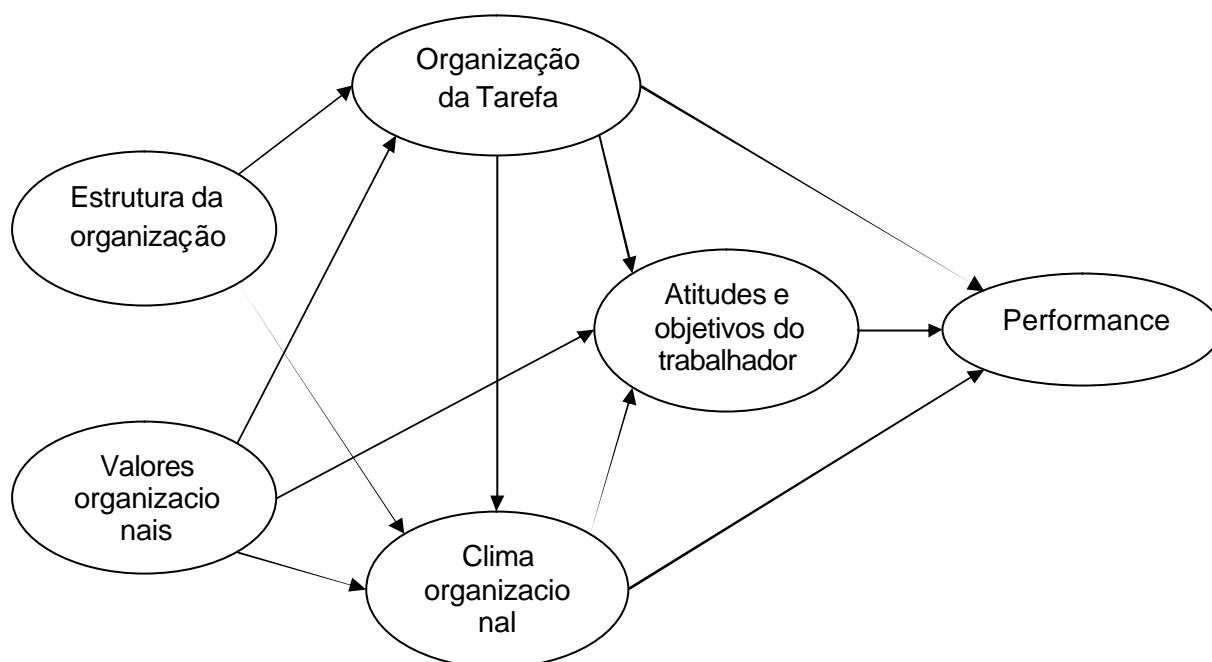


Figura 8 – Modelo de Marcoulides & Heck

Cada uma destas variáveis latentes é expressa em termos de variáveis observáveis.

Assim:

- Estrutura organizacional: reflete a estrutura e os processos operacionais da organização. Inclui o tamanho relativo e a complexidade da hierarquia administrativa, bem como se a organização é primariamente orientada para a manufatura ou para serviços. Suas variáveis observáveis são:
  1. Complexidade: evidenciada nos recursos organizacionais e no fluxo de comunicação;
  2. Sofisticação: a largura e profundidade na hierarquia da organização;

3. Linha de produtos e serviços: avalia o foco da organização (manufatura ou serviços).
- Valores organizacionais: descrevem os princípios, ideologias e valores que uma organização tem como desejáveis na prática de servir seus clientes. Suas variáveis observáveis são:
    1. Risco: ênfase que a empresa coloca na tomada de riscos e a aceitação de falhas eventuais;
    2. Segurança: ênfase que a organização coloca em proteger os empregados em seu ambiente de trabalho;
    3. Eficiência: ênfase que a empresa coloca na produtividade e eficiência;
    4. Profissionalismo: ênfase colocada na integridade e performance;
    5. *Marketing* e imagem: resposta rápida na expansão de oportunidades de mercado, propaganda, imagem e serviços comunitários;
    6. Pesquisa e desenvolvimento: ênfase dada à criação de novos produtos e serviços e à melhoria dos existentes .
  - Organização da tarefa: revela as estratégias e ações utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos. Suas variáveis observáveis são:
    1. Seleção: métodos usados para seleção de empregados;
    2. Avaliação: qualidade e diversidade de métodos usados no julgamento da performance dos funcionários;
    3. Compensação: critérios e práticas de remuneração;

4. Performance: extensão que os membros estão dedicados a desempenhar seus papéis na organização;
  5. *Mentoring*: extensão que os gerentes têm interesse pessoal no bem estar e performance de seus funcionários;
  6. Tomada de decisão: métodos eficazes de selecionar alternativas para a tomada de decisão;
  7. Desafio: extensão que os empregados têm oportunidade de procurar trabalhos interessantes e desafiadores;
- Clima organizacional: descreve as percepções dos funcionários sobre a variedade de condições relativas ao local de trabalho. Suas variáveis observáveis são:
    1. Papel da indústria: consciência entre os empregados da natureza dos produtos e serviços oferecidos pela organização;
    2. Mecanismos de fluxos: opinião dos funcionários em relação à facilidade com que as comunicações e recursos são transmitidos na organização;
    3. Vida organizacional: percepções entre os funcionários da qualidade das interações e reconhecimento entre e através dos níveis organizacionais, bem como se as necessidades dos indivíduos são uma preocupação da organização;
    4. Tecnologia: consciência entre os empregados do uso, pela organização, da tecnologia disponível e da adoção de novas idéias;

5. *Stress*: percepções de quanto a organização exerce pressão nos indivíduos e o quanto estes são sensíveis aos efeitos deste *stress*.
- Atitudes e objetivos do trabalhador: refletem as crenças dos empregados sobre a variedade de questões relacionadas a preocupações sociais, políticas e organizacionais, algumas das quais podem ser influenciadas pela empresa
    1. Preconceito / tolerância: quanto os funcionários se ressentem de políticas organizacionais de inclusão de minorias;
    2. Nacionalismo: importância do nacionalismo para os funcionários;
    3. Amenidades sociais: avaliam quanto a cortesia e a pontualidade são atributos importantes no trabalho;
    4. Comprometimento: avalia quanto a dedicação e o compromisso com a organização é importante;
    5. Envolvimento: extensão na qual os funcionários percebem que a gerência os envolve no processo de tomada de decisão.

Marcoulides & Heck realizaram uma pesquisa quantitativa e procuraram entender a correlação existente entre cada uma destas variáveis observáveis e a performance.

Através deste modelo, mais uma vez, a relação entre cultura, indicadores de desempenho e performance fica evidente. A correlação encontrada entre, por exemplo, as variáveis observáveis 'seleção', 'avaliação' e 'compensação' (variável latente 'organização da tarefa'), bastante associadas a indicadores de desempenho, e performance foram extremamente altas (Marcoulides & Heck, 1993). Isto significa que,



sendo indicadores associados a estas variáveis e estas variáveis parte integrante da cultura, criamos um primeiro elo: o alinhamento entre indicadores de desempenho e cultura. Além disto, o modelo sugere a relevância destas variáveis para a performance.

Assim sendo, podemos sugerir uma correlação entre o alinhamento entre indicadores de desempenho e cultura como fator relevante para a performance.

## 2.4 RESUMO DO CAPÍTULO

O presente capítulo está dividido em três partes:

1. o tema cultura organizacional;
2. o tema indicadores de desempenho;
3. a ligação entre cultura organizacional, indicadores de desempenho e seu efeito na performance da organização.

Na primeira parte, são abordados conceitos e definições de cultura organizacional de acordo com diversos autores, sendo ressaltada a idéia de compartilhamento de valores e práticas. Ainda nesta parte, discute-se a força das culturas e uma consequência imediata, a existência de subculturas além do papel da cultura nas mudanças organizacionais. Por fim, são apresentadas tipologias culturais com o objetivo de facilitar o 'encaixe' da empresa em questão em algum perfil já predefinido na literatura.

Na segunda parte, é explicado o que são indicadores de desempenho, seus problemas e uma possível solução, os *KPI's (Key Performance indicators)*. Neste caso, mostra-se como construí-los para o alcance de bons resultados.

Na terceira e última parte, procura-se construir um modelo teórico que indique como a relação entre cultura organizacional e indicadores de desempenho afeta a performance da organização. Para tal, parte-se da relação entre indicadores e performance, a pirâmide de Bauer (2004), e se faz uma construção teórica unindo-a a relação entre cultura e visão (Barney, 1986), fonte básica das estratégias e objetivos da organização.

## **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada no estudo proposto, revelando a amostra escolhida, os métodos de coleta de dados e análise dos mesmos, bem como as limitações do estudo.

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O método escolhido para conduzir o presente trabalho foi o da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é, de acordo com Goodyear (2000):

- uma tentativa de capturar o sentido que reside internamente e que estrutura o que dizemos sobre o que fazemos;
- uma exploração, uma elaboração e uma sistematização do significado de um fenômeno identificado;
- uma representação que clarifica o significado de uma questão ou problema delimitado.

A pesquisa qualitativa é comumente definida em termos de sua relação com a pesquisa quantitativa onde a última mede e responde a perguntas como 'quantos, com que frequência, em que proporção, qual o tamanho...?', enquanto que a primeira, a pesquisa qualitativa, leva à compreensão e responde a perguntas como 'por que foi, como pôde, de que maneira...?'.

Apesar da diversidade de abordagens, encontram-se alguns pontos comuns entre as pesquisas qualitativas (Goodyear, 2000):

- o uso de pequenas amostragens: não é incomum em projetos qualitativos amostras inferiores a 20 respondentes;
- a amostragem não probabilística: isto significa que o resultado é desprovido de confiabilidade de estatística;
- entrevista não direcionada: a discussão de grupo e a entrevista em profundidade, individualizada são os métodos fundamentais de coleta de dados na pesquisa qualitativa;
- pesquisador participante: ainda que as atitudes e valores do pesquisador venham a influenciar a definição e a análise do problema na pesquisa quantitativa, essa tendência é abertamente reconhecida na pesquisa qualitativa, onde os pesquisadores são parte dos dados;
- dados acessíveis: a maioria das pesquisas qualitativas é mais acessível aos não-pesquisadores do que as pesquisas quantitativas, porque elas fazem uso de linguagem cotidiana.

Tem-se discutido muito a questão da validade nas pesquisas qualitativas. Talvez seja útil distinguir entre validade e confiabilidade. A validade se refere ao significado e à relevância dos dados. A confiabilidade se refere à consistência dos dados (Patton, 1986, apud Goodyear 2000).

Neste sentido, a pesquisa qualitativa não produz resultados confiáveis a partir do momento que, caso se conduzam dois estudos com dois pesquisadores diferentes, ou ainda com o mesmo pesquisador em duas ocasiões diferentes, talvez não resulte nas mesmas informações. Entretanto, sua validade pode ser atestada, quando os dados são razoáveis, justificáveis e adequadamente executados (Goodyear, 2000).

A metodologia qualitativa é usada para muitos propósitos. Algumas vezes como piloto de um estudo quantitativo, outras vezes como um projeto isolado. Podemos evidenciar alguns motivos que nos levam a realizar uma pesquisa qualitativa:

- a falta de tempo: uma pesquisa quantitativa necessitaria de grande disponibilidade de tempo, para que a amostra pudesse ser probabilística, visto a enorme quantidade de funcionários da empresa analisada;
- a falta de orçamento: uma pesquisa quantitativa requer gastos, pelo menos com as cópias dos questionários a serem utilizados. Mais uma vez, dada a grande quantidade de funcionários, exigir-se-ia apoio financeiro não disponível;
- o acesso na empresa: uma pesquisa quantitativa exigiria um elevado grau de comprometimento e interesse da empresa para que se pudesse permear toda a organização.

Apesar da escolha por uma pesquisa qualitativa, estamos cientes de seu grau de subjetividade (Saffold, 1988), e que, portanto deixam nossa pesquisa criticável quanto à

objetividade, além de sabermos que estamos abdicando de alguns pontos fortes das pesquisas quantitativas. A ver (Newsted et al, 1988, apud Hilal, 2002):

- facilidade de aplicação;
- simplicidade para codificar e obter resultados ;
- possibilidade de generalização das respostas a outros membros da população estudada;
- facilidade de comparação de respostas e tendências.

Todavia, apesar da pesquisa ser essencialmente qualitativa, foi feita uma análise quantitativa simples, de cunho exploratório, com uma amostra não probabilística, com o intuito de auxiliar o pesquisador na interpretação das entrevistas e dos demais dados coletados.

Adicionalmente, pela classificação de Vergara (1997), quanto aos fins, a pesquisa é:

- descritiva, na medida que visa descrever a cultura organizacional, seu alinhamento com indicadores de desempenho e seus efeitos na performance da organização; e
- aplicada, visto que tem uma motivação real na necessidade de resolver problemas reais das organizações tendo, portanto, finalidade prática.

Quanto aos meios, trata-se:

- essencialmente de uma pesquisa de campo com entrevistas, aplicação de questionários e observação participante na própria empresa escolhida; e
- um estudo de caso, com caráter de profundidade e detalhamento;

mas

- também pode ser considerada uma pesquisa bibliográfica, a partir do momento que o estudo tem como base teórica material publicado em livros, revistas, periódicos, isto é, material acessível ao público em geral; e
- uma pesquisa telematizada, uma vez que inúmeras informações foram buscadas na Internet.

### **3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS**

Segundo Vergara (1997), definir o universo de pesquisa trata-se de determinar o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas...) que possuem as características que serão objeto de estudo. A amostra é uma parte do universo escolhida de acordo com algum critério e os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita.

Assim sendo, nosso estudo teve como universo de pesquisa uma empresa específica de um grupo multinacional do setor de medicina em grupo (Grupo X), doravante denominada empresa MMM. Os principais critérios que guiaram a escolha dos referidos grupo e empresa foram:

- a facilidade de acesso do pesquisador a uma alta liderança do grupo em questão, de maneira a obter aprovação para a realização do estudo;
- a conhecida parceria do grupo com a universidade que dá apoio a este estudo;

- o interesse da empresa MMM na busca por excelência com a recente criação de um novo sistema de indicadores de desempenho, o que aumenta o interesse pelo trabalho por parte da empresa.

Embora nosso universo de pesquisa seja a empresa MMM, procurou-se entender também as influências dos principais líderes do grupo ao qual a empresa MMM pertence, principalmente no que tange à cultura organizacional e à avaliação de desempenho. Assim sendo, algumas áreas corporativas da *holding* também foram incluídas em nosso universo de pesquisa.

Dentro destes universos de pesquisa, as amostras não probabilísticas escolhidas foram:

- Cultura organizacional: a amostra escolhida para o mapeamento deste tópico foram as lideranças da empresa MMM no Rio de Janeiro e alguns líderes da *holding* do grupo. A escolha deste grupo se deu uma vez que o mesmo representa a elite decisória da empresa MMM, e assim acredita-se, conforme Schein (1984), que sejam fontes principais do processo de formação cultural. Além disto, a escolha dos líderes do Rio de Janeiro foi provocada pela sua facilidade de acesso, além destes líderes representarem mais que 75% da liderança da empresa MMM;
- Indicadores de desempenho: a amostra escolhida para o entendimento deste tópico foram os indicadores apresentados pela superintendente da empresa MMM ao presidente do Grupo X em sua reunião mensal de resultados. A amostra analisada foi a apresentação feita no mês de



Dezembro de 2004. Esta escolha se deu por indicação da superintendente geral da empresa MMM.

No que tange a 'seleção de sujeitos' para o processo, todas as escolhas foram sugeridas pela diretora de RH do grupo, indicada pela organização como líder do projeto, bem como pela superintendente geral da empresa MMM. Estas escolhas ocorreram acreditando que as pessoas escolhidas eram as mais indicadas pelo seu conhecimento e/ou pelo poder que detém na organização.

Assim sendo, entre Outubro de 2004 e Abril de 2005 foram entrevistados:

- o presidente do grupo a que pertence a empresa MMM;
- a diretora de RH do grupo;
- um gerente sênior de uma das empresas do grupo;
- a superintendente geral da empresa MMM;
- os 4 diretores dos hospitais pertencentes à empresa MMM localizados no estado do Rio de Janeiro. O diretor do Cetrin (ver seção 4.3.5) não foi alvo de análise dado o pequeno tamanho da operação sob sua responsabilidade;
- A líder da implantação do novo modelo de gestão (modelo do PNQ).

É importante frisar que apesar do trabalho ser de ordem apenas qualitativa, procura-se escolher amostras que possam dar legitimidade e validade, conforme o conceito de Goodyear (2000), para o trabalho em questão.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para uma melhor compreensão do processo que conduziu a conclusão deste trabalho, abaixo se destacam as principais etapas de seu desenvolvimento:

1. Escolha do tema (pergunta de tese): buscou-se identificar um tema cujo significado prático para as empresas pudesse ser relevante. Além disto, buscou-se um assunto de interesse do pesquisador e cujo desenvolvimento fosse importante para o meio acadêmico;
2. Escolha da empresa: após a definição da pergunta de tese, havia a necessidade de se encontrar uma empresa para a realização do trabalho. Algumas empresas foram sondadas e após uma avaliação preliminar do pesquisador, considerando o interesse e a abertura revelados pelas empresas, a empresa MMM foi escolhida;
3. Conhecimento preliminar da empresa: após a escolha da empresa, o pesquisador fez uma visita a mesma e detalhou as etapas da pesquisa ao líder de projeto por parte da empresa, determinado pelo contato inicial do pesquisador. Esta visita teve como intuito um primeiro contato com a organização para estruturar o trabalho junto ao líder do projeto, assim como já coletar algum tipo de material para um melhor conhecimento da organização;
4. Referencial Teórico: nesta etapa, o pesquisador teve como objetivo conhecer os principais conceitos descritos na literatura sobre o tema em estudo;

5. Metodologia: esta etapa teve como objetivo especificar a metodologia a ser adotada no estudo, levando-se em consideração o tempo disponível, os recursos (financeiros e de pessoal) existentes e o próprio interesse e conforto do pesquisador. Em nosso caso, a metodologia escolhida para mapear cultura organizacional foi o trabalho de Hofstede (1990), enquanto que os apoios principais no que se refere aos indicadores de desempenho foram dados por Bauer (2004) e Marcoulides & Heck (1993);
6. Trabalho de campo: em um primeiro momento, antes das entrevistas com executivos da empresa MMM, procurou-se realizar algumas entrevistas com pessoas próximas ao líder do projeto e com o próprio, bem como coletar bastante material para que se conhecesse mais detalhadamente a realidade do grupo e como a empresa MMM se encaixava neste contexto. O intuito destas atividades era gerar maior compreensão para o pesquisador ao entrevistar funcionários da empresa MMM. Em uma segunda etapa, foram realizadas as entrevistas com os principais executivos da *holding* e da empresa MMM;
7. Análise dos dados: depois de finalizado o trabalho de campo, o pesquisador analisou todo o material coletado (informes, apresentações, entrevistas transcritas...) e procurou responder sua pergunta de tese.

### **3.4 COLETA DE DADOS**

Nesta seção, serão especificados os meios através dos quais o pesquisador obteve as informações necessárias para seu estudo. Conforme Vergara (1997), o leitor deve ser

informado da relação entre os objetivos de tese e os meios para alcançá-los. Deste modo, relembramos aqui nossos objetivos de tese:

1. Conhecer o que tem sido pesquisado sobre o tema em discussão: para tal, pesquisas em livros, dicionários, teses, artigos e demais publicações científicas foram utilizadas;
2. Mapear a cultura organizacional: neste item, foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade cujos roteiros encontram-se nos Anexos A e B, questionários padronizados, bem como materiais impressos sobre a organização, como apresentações e jornais internos. Utilizou-se também a percepção do pesquisador como observador;
3. Identificar, entender a formação e o significado dos indicadores de desempenho da organização: o meio principal de investigação deste item ocorreu através das entrevistas com as principais lideranças da empresa e também por meio de apresentações gerenciais mensais;
4. Analisar o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional;
5. Avaliar como o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional afeta a performance da organização: este objetivo bem como o anterior foi analisado com base nos dados coletados para o alcance dos objetivos anteriores.

Vale ressaltar que todas as entrevistas mencionadas, no total 9 (nove), foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, ocorreram individualmente e tiveram duração aproximada de 120 minutos, excetuando a reunião com o presidente do grupo, cuja duração foi de 45 minutos.

Nestas entrevistas procurou-se adotar um estilo clínico (Goodyear, 2000), onde o entrevistador tentou minimizar sua presença e impacto sobre o respondente. O que caracteriza o estilo clínico da entrevista é que ele é essencialmente não-diretivo, permitindo que o respondente estabeleça a agenda. Um observador de uma entrevista que está fluindo bem pode pensar que os participantes estão apenas tendo uma conversa, mas trata-se de uma conversa com propósito. Nesta abordagem, algumas regras básicas procuram serem seguidas (Goodyear, 2000):

- não se fazem perguntas que sugiram a própria resposta;
- não se fazem perguntas ambíguas;
- não se insinua que uma resposta está certa ou errada;
- não se dá a própria opinião.

### **3.4.1 Detalhamento dos questionários e roteiros de entrevista**

Conforme citado no texto acima, foram utilizados dois roteiros de entrevista (anexos A e B) e um questionário como forma de auxiliar a coleta dos dados.

O primeiro anexo, Anexo A, se refere a um roteiro de entrevista preliminar que deu origem a uma entrevista com o líder do projeto, de forma que o pesquisador tivesse condições de se conhecer melhor a organização a ser estudada antes de realizar as entrevistas com os executivos da empresa MMM. Deste modo, o roteiro procurou realizar uma abordagem do nível mais macro para o mais micro, isto é, buscou-se entender como a empresa MMM se encaixa no grupo (ver seção 3.3, item 6).

O segundo anexo, Anexo B, se refere ao roteiro base para as entrevistas com os executivos da empresa MMM, bem como os da *holding*. Este roteiro teve por objetivo mapear a cultura organizacional, de acordo com os conceitos de Hofstede (1990), e entender a formação, facilidades e dificuldades com os indicadores de desempenho, de acordo com Bauer (2004) e Marcoulides e Heck (1993) (ver seção 3.3, item 6). É importante destacar que este anexo visa a auxiliar no detalhamento e melhor compreensão das respostas dadas pelos entrevistados no questionário padronizado. Foram criadas perguntas nas mesmas categorias existentes no referido questionário, detalhado a seguir.

A última ferramenta trata-se de questionário passado a todos os entrevistados, visando a complementar os itens abordados no Anexo B, além de aproveitar os benefícios da utilização de um questionário padronizado, a ver (Hilal, 2002):

- os questionários estruturados são fáceis de responder;
- requerem um esforço menor por parte do pesquisador do que as entrevistas individuais;
- facilitam a tabulação e análise das respostas;
- com este tipo de instrumento existe menor erro potencial, devido a diferenças na forma como as perguntas são feitas e as respostas registradas, do que nas entrevistas individuais;
- os questionários estruturados demoram, em geral, menos tempo para serem respondidos;

- teoricamente, as respostas são diretamente comparáveis entre respondentes, pressupondo que todos interpretem as perguntas da mesma forma.

Este último questionário apresenta categorias pré-definidas de perguntas:

- no quesito cultura organizacional, de acordo com os estudos de Hofstede (1990)
- no quesito indicadores de desempenho, de acordo com Marcoulides e Heck (1993)

### **3.5 TRATAMENTO DE DADOS**

Nesta seção pretende-se explicar ao leitor como foram tratados os dados coletados de modo a se alcançar os objetivos pretendidos.

Na totalidade de dados coletados, duas fontes merecem destaque: as entrevistas em profundidade e o questionário aplicado.

#### **3.5.1 As entrevistas individuais**

Dado o caráter aberto das entrevistas, seria necessário encontrar um método que conseguisse comparar e mesmo identificar categorias de pensamento abordadas por todos os entrevistados. Assim sendo, visando a atender a necessidade exposta foi

utilizada a metodologia de análise de conteúdo para avaliar qualitativamente as entrevistas. Este método consistiu em desmontar a estrutura das entrevistas para posteriormente evidenciar categorias de análise através das quais os dados podem ser confrontados. Para tal, as dicas abaixo dadas por Creswell (2000) foram utilizadas no processo de análise:

- mantenha sempre o senso do todo. Leia todas as transcrições cuidadosamente;
- escolha uma entrevista, pergunte-se sobre o que é seu conteúdo. Não pense sobre a substância da informação, mas sobre seu significado subjacente. Escreva pontos que lhe chamaram atenção;
- quando completar esta tarefa para diversas entrevistas, faça uma lista com todos os tópicos. Agrupe tópicos semelhantes em categorias;
- agora, com a lista em mãos, volte aos dados e veja se não surge nenhuma outra categoria;
- por fim, atribua a cada categoria os dados encontrados nas entrevistas. Se necessário, reveja as categorias.

Vale mencionar que a maioria das categorias encontradas nos resultados foi previamente definida, conforme explicado na seção anterior. Todavia, algumas novas categorias ou subcategorias emergiram das entrevistas.

### **3.5.2 Os questionários**

Os questionários foram respondidos por sete dos nove entrevistados, sendo desenhado de forma a possibilitar a realização de duas análises:



- intraquestionário: o questionário possui perguntas que objetivavam a ratificar a opinião do entrevistado. Assim sendo, para todos os questionários foram avaliados, para as diversas categorias de perguntas existentes, se o entrevistado não se contradisse;
- entre-questionários: uma vez que os questionários são padronizados, ficou fácil compará-los. Deste modo, para cada categoria existente no questionário foram realizadas análises comparativas visando compreender as opiniões dos entrevistados sobre o tópico em questão.

### **3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Sabe-se que todo método apresenta vantagens, mas também tem suas limitações. A metodologia utilizada apresenta fragilidades em algumas de suas etapas.

#### **3.6.1 Na escolha da amostra e dos sujeitos**

Nesta etapa, algumas ressalvas devem ser feitas:

- a escolha de uma empresa dentro de um grupo bastante integrado, como é o caso, pode gerar confusão quanto ao mapeamento de cultura, isto é, os entrevistados podem misturar aspectos do grupo com aspectos específicos da empresa MMM;
- a escolha de poucos indivíduos, apesar de líderes da organização, pode não representar a real cultura organizacional, isto é, a amostra não tem

confiabilidade estatística e, portanto os resultados deste trabalho não podem ser estendidos;

- a escolha de apenas líderes da organização para o processo de entrevistas pode gerar uma visão distorcida da situação uma vez que estes indivíduos têm forte responsabilidade sobre a formação da cultura organizacional bem como na criação dos indicadores de desempenho;
- A análise de uma pequena amostra de indicadores pode mascarar a real dimensão do que é medido e valorizado pela organização. Assim sendo, vale ressaltar que as conclusões apresentadas se referem apenas à análise da amostra em questão.

### **3.6.2 Na coleta de dados**

Dividiremos a seguir as principais ressalvas a serem feitas de acordo com os 3 (três) principais meios de coleta: as entrevistas, o questionário e os materiais impressos

#### **3.6.2.1 Nas entrevistas**

Nas entrevistas as principais ressalvas feitas são:

- há uma probabilidade de que haja dificuldade de expressão e comunicação por parte do entrevistador ou do entrevistado;
- há uma probabilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente pelas atitudes do entrevistador;

- os entrevistados nem sempre fornecem respostas verdadeiras às perguntas realizadas.

### **3.6.2.2 No questionário**

No questionário as principais ressalvas feitas são:

- há uma probabilidade de que os respondentes não tenham entendido corretamente as perguntas
- há uma probabilidade de que os respondentes não tivessem o conhecimento necessário dos fatos para responder às perguntas
- há uma probabilidade que os respondentes não se sentissem motivados a participar da pesquisa e não tivessem vontade de cooperar respondendo de forma acurada
- o tamanho do questionário pode causar cansaço e conseqüente má vontade por parte do respondente
- o uso de escalas bipolares, tipo verdadeiro ou falso, tende a ter um maior grau de ambigüidade

### **3.6.2.3 Nos materiais impressos**

Nos materiais impressos as principais ressalvas feitas são:

- há uma probabilidade de que os funcionários não sintam confiança em fornecer dados da empresa ao pesquisador, passando materiais incompletos;

- há uma probabilidade que os materiais analisados estejam desatualizados.

### **3.6.3 Na análise dos dados**

Nesta etapa as ressalvas que mais se destacam são:

- por se tratar de método qualitativo, a interpretação do pesquisador tem forte influência sobre os resultados do trabalho;
- no método de análise de conteúdo, a percepção do pesquisador sobre cada entrevista e as conseqüentes categorias selecionadas, podem ter forte impacto no resultado da pesquisa.

Finalmente, apesar das limitações e ressalvas apresentadas inerentes ao estudo, o método foi capaz de capturar a realidade da empresa, conforme objetivo inicial.

### **3.7 RESUMO DO CAPÍTULO**

O presente capítulo aborda as 7 (sete) grandes etapas do trabalho e as 2 (duas) principais ferramentas utilizadas, as entrevistas e o questionário padronizado. Para estes meios de coleta são explicitados seus objetivos e os métodos de análise dos mesmos. Por fim, o capítulo também salienta eventuais limitações em cada etapa do projeto impostas pelo próprio método escolhido.

## **4 A EMPRESA MMM**

Antes de iniciarmos uma maior explanação sobre a empresa MMM, discorreremos um pouco sobre o Grupo X, grupo a que pertence à empresa escolhida. O intuito deste detalhamento é dar maior base para o leitor compreender algumas nuances descritas neste estudo.

Todos os dados aqui descritos estão suportados por materiais escritos coletados e por entrevistas realizadas entre Outubro de 2004 e Abril de 2005.

### **4.1 O GRUPO CONTROLADOR**

#### **4.1.1 As empresas do grupo**

O grupo X nasceu em 1972, fruto da aquisição de uma pequena clínica falida na cidade fluminense de Duque de Caxias. Seu comprador, o atual presidente do Grupo X, era um médico humilde, mas com forte desejo de vencer. Cinco anos depois desta compra, a referida clínica já se tornava a maior maternidade privada no estado do Rio de Janeiro.

Hoje, o Grupo X é formado por doze empresas, que contam com mais de 9.000 colaboradores e que, juntas, geraram só no ano de 2003, um faturamento de R\$ 2 bilhões. Os negócios do grupo compreendem:

- transporte aeromédico. Este negócio envolve transporte de pacientes críticos com problemas cardiológicos, neurológicos e politraumatismo. Todas as unidades são verdadeiras UTIs móveis;
- centros de diagnóstico e tratamento, que reúnem em um só lugar toda a estrutura necessária para cuidar de pacientes com diabetes, hipertensão arterial e cardiopatias;
- uma rede de farmácias. Esta rede, distribuída por três principais cidades do país, atende a todos os públicos, mas reserva uma série de vantagens especiais para os clientes do Grupo X. Conta hoje com cerca de 40 unidades;
- planos de saúde. Este negócio envolve a venda e administração de planos de saúde nas principais cidades do país, bem como em um estado americano;
- planos odontológicos. Este negócio se distribui apenas por quatro grandes cidades brasileiras. Foi pioneira nesse mercado e trabalha com um modelo de atendimento inovador, que prioriza a promoção da saúde bucal;
- distribuidora de medicamentos e materiais hospitalares. Trabalhando com os melhores fabricantes, a empresa faz uma cuidadosa seleção dos produtos que distribui testando constantemente os lançamentos nacionais e internacionais. O compromisso com prazos e agilidade procura assegurar a entrega dos pedidos sempre no menor tempo;
- laboratórios de análises clínicas. Esta empresa é o maior laboratório de análises clínicas privado do Rio de Janeiro e um dos maiores do Brasil.

Investe constantemente na valorização técnica e humana de sua equipe e em equipamentos de última geração, além de formar parcerias com fornecedores para implantação de novas tecnologias. Apresenta hoje cerca de 50 unidades pelo país;

- serviços hospitalares. Este negócio compreende toda a administração da rede de hospitais do grupo, reunindo funções de administração, compras, faturamento, recursos humanos e área financeira. Grandes investimentos estão sendo feitos para modernização de hospitais próprios e para compra de outros.

#### **4.1.2 A missão e as convicções do Grupo**

O Grupo X apresenta uma missão bastante clara:

*“Viabilizar a uma parte significativa da sociedade o acesso a uma medicina de alta tecnologia e qualidade”*

Adicionalmente, buscando disseminar a filosofia de trabalho do grupo, foi criado um sistema de convicções que direciona a forma de conduta ética de cada um de seus colaboradores:

- o cliente é hóspede em nossa empresa;
- nosso produto deve ser original. Tenhamos orgulho dele;
- deve haver muito espaço para opinião e nenhum para dissidência.

Sejamos um time;



- a verdade tem que prevalecer para todos: clientes, colaboradores e fornecedores;
- clientes e fornecedores são parceiros de nossas idéias e de nossos objetivos;
- profissionalismo com ausência total de protecionismo. Sejam os mais justos possíveis;
- a preocupação com o desenvolvimento pessoal deve ser permanente;
- não devemos ter preconceito;
- a seriedade de nossa empresa deve ser incontestável.

Este conjunto de crenças pode ser encontrado na *intranet* das empresas do grupo, no verso dos crachás, em murais entre outros meios de comunicação.

#### **4.1.3 A Estratégia**

A estratégia de crescimento do grupo está focada na construção da mais ampla e moderna rede de serviços médicos do país.

Nos últimos anos foram adquiridos novos hospitais, que estão sendo modernizados e equipados com tecnologia de ponta para atender as mais diferentes e complexas patologias. O grupo também levou para estas unidades os mais renomados profissionais da área de saúde, visando formar um corpo clínico de primeira linha. Adicionalmente, tem-se como objetivo oferecer a todos os clientes uma infra-estrutura de atendimento incomparável.

#### **4.1.4 As Lideranças**

Como dito anteriormente, o Grupo X surge a partir da iniciativa de um médico que em 1972 compra uma clínica falida e a reergue. A partir daí une-se a alguns companheiros de profissão e cria um dos maiores grupos de medicina em grupo do país. Assim sendo, hoje, se visualizarmos as principais lideranças do grupo, isto é, seu primeiro escalão, os presidentes das empresas que compõe o grupo, vemos que em sua quase totalidade os mesmos têm formação médica.

#### **4.1.5 Alguns Diferenciais**

Segundo materiais encontrados e divulgados pelo grupo, são apontados como diferenciais de mercado:

##### **4.1.5.1 Serviço de resgate**

Em uma emergência, o mais importante é o tempo que se leva para receber atendimento médico. Pensando nisto, o Grupo X, criou um serviço de resgate especial:

- um completo sistema de transporte inter-hospitalar;
- profissionais com qualificação internacional;
- ambulâncias, helicópteros e jato que são verdadeiras UTIs móveis.

#### **4.1.5.2 Programa de medicamentos**

Este programa garante descontos em medicamentos na rede do grupo. A listagem de medicamentos com desconto cobre cerca de 80% da prática médica.

#### **4.1.5.3 Universidade corporativa**

A universidade corporativa começou promovendo treinamentos e eventos de relacionamento e motivacionais para os colaboradores. Entretanto, devido ao sucesso das iniciativas, os eventos passaram a se voltar também para outros importantes públicos da empresa, como vendedores, atendentes da rede credenciada e filhos de médicos. A universidade hoje promove, entre outros, seminários com os principais autores de marketing e administração do mundo e cursos de especialização.

A universidade corporativa atende hoje a todas as empresas do grupo e é considerada um alicerce imprescindível para o crescimento e desenvolvimento do grupo e de seus públicos.

## **4.2 HISTÓRICO**

Considerada como a plataforma de lançamento do Grupo X, a empresa MMM nasceu em 1974 em Caxias, Rio de Janeiro.

A empresa surgiu como forma de centralizar a administração da rede de hospitais em Caxias, reunindo as funções de administração, compras, faturamento, recursos

humanos e área financeira. A empresa representou um papel fundamental na captação de recursos, permitindo que o grupo deixasse de ser apenas uma idéia para se tornar um dos maiores grupos da área de saúde do Brasil.

Atualmente, a empresa MMM é essencial para o crescimento do grupo. Hoje, a empresa gerencia seis hospitais, um centro de tratamento intensivo neonatal e um moderno laboratório de medicina diagnóstica.

### **4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A empresa MMM possui cerca de 4300 funcionários (Dezembro/2004) e está estruturada segundo unidades de negócio, sendo cada hospital, uma unidade de negócio independente e que se reporta à superintendência geral. Dando suporte a toda a esta estrutura, estão algumas áreas corporativas do grupo, como a gerência de recursos humanos e a jurídica, responsáveis por uniformizar procedimentos e prestar auxílio às áreas de negócio. Assim, temos:

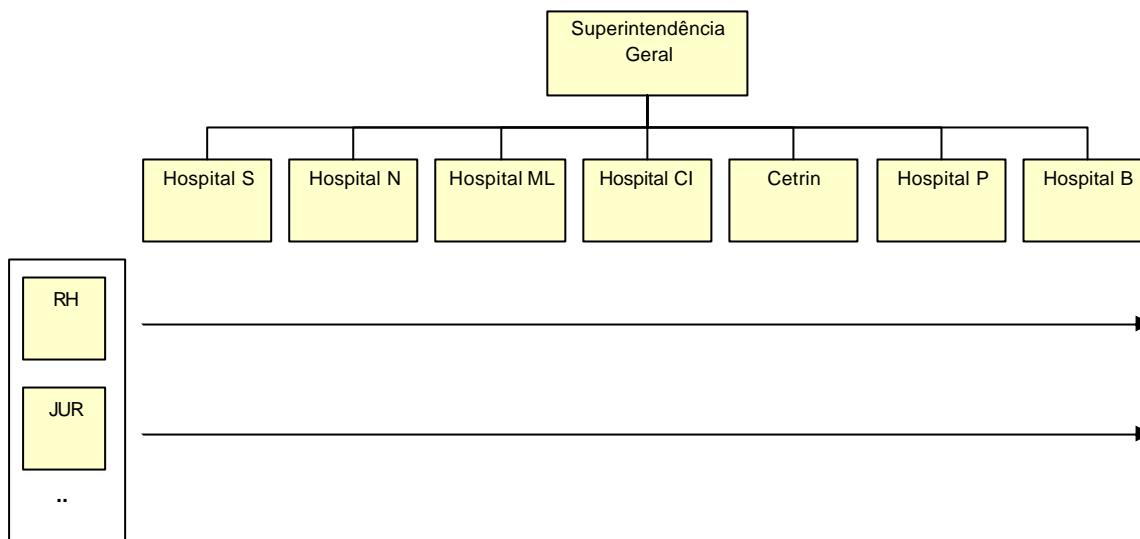


Figura 9 – Estrutura Organizacional

A seguir serão descritos alguns detalhes sobre cada uma das unidades de negócio.

#### 4.3.1 Hospital S

O Hospital S está localizado em Copacabana, Rio de Janeiro, e conta com 166 leitos (Dezembro/2004), nova unidade cardiointensiva com leitos localizados em boxes com televisão, música, sistema de vídeo, monitoração, sistema de chamada com viva-voz e tecnologia de última geração, e UTI.

Uma das maiores preocupações do hospital é focalizar suas ações na humanização. O tratamento diferenciado é estendido não apenas aos pacientes, mas também aos funcionários, que dedicam a maior parte de seu tempo ao hospital. Para isto são realizados com freqüência programas como o 'Cuidando de quem cuida', no qual os

próprios colaboradores cuidam uns dos outros, oferecendo um pouco de seu tempo para proporcionar melhor qualidade de vida aos companheiros de trabalho.

#### **4.3.2 Hospital N**

O Hospital N está localizado em Niterói e conta com 178 leitos sendo 62 na UTI (Dezembro/2004). Primeiro da América Latina a adquirir um tomógrafo, o hospital conta com um setor de emergência que recebe cerca de seis mil pacientes por mês e é a única opção do município para quem necessita de cuidados especiais.

O hospital possui ainda cardiologias 24 horas, unidade de dor torácica, moderno setor de hemodinâmica, unidade cardiointensiva e UTI neonatal, além de um centro de diagnósticos avançado.

Palestras, seminários, conferências e ciclos de discussão são realizados semanalmente para manter a equipe do hospital atualizada. Além de estágio para graduados, o hospital oferece pós-graduação em terapia intensiva. São apenas duas vagas anuais, para as quais concorrem cerca de 60 pessoas.

#### **4.3.3 Hospital ML**

O hospital localiza-se na baixada fluminense e conta com 116 leitos, sendo 39 na UTI (Dezembro/2004). Em 2002, o hospital criou mais uma inovação: a unidade da mulher. No local, as pacientes contam com atendimento pré-natal separado do ginecológico, preservando-se a gestante. Além disto, as clientes são acompanhadas por profissionais de várias especialidades, como pediatras, oncologistas, anestesistas e psicólogos.

Desta forma, a gestante sente-se segura quanto à conduta médica na hora do parto, pois conheceu o passo-a-passo de seu atendimento.

O hospital é o único da baixada fluminense com o certificado ISO9002, que atesta sua qualidade e eficiência.

#### **4.3.4 Hospital CI**

O hospital CI localiza-se em Ipanema, Rio de Janeiro, e é especializado em emergências e cirurgias cardíacas. O hospital conta com uma estrutura de 24 apartamentos privativos com banheiro, três enfermarias com três leitos, e ainda cerca de 20 leitos de tratamento intensivo (Dezembro/2004).

Humanização na UTI é uma prática que vem sendo desenvolvida por todos os hospitais da empresa MMM. Aliado a esta proposta o Hospital CI criou o Centro de Atendimento ao Familiar (CAF) que, entre outros benefícios, permite visitas nas 24 horas do dia e mantém a família do paciente sempre informada sobre o seu estado de saúde. Durante a permanência na UTI, os familiares são atendidos no CAF por uma equipe de profissionais treinados para garantir todo o apoio necessário.

O hospital conta com um Centro de Treinamento e Educação Continuada para fomentar o desenvolvimento científico do hospital. Periodicamente, são realizadas sessões científicas para a discussão dos principais casos clínicos atendidos no hospital.

#### **4.3.5 Centro de terapia intensiva neonatal (CETRIN)**

O centro de terapia intensiva neonatal localiza-se dentro de um hospital no Rio de Janeiro e é inteiramente dedicado ao atendimento de bebês prematuros. Conta com 12 leitos (Dezembro/2004).

#### **4.3.6 Hospital P**

O Hospital P está localizado no bairro da Bela Vista em São Paulo e conta com uma completa estrutura composta de todos os recursos clínicos e cirúrgicos, unidades coronarianas, UTIs e um moderno centro de tratamento oncológico. São 178 leitos para internação, sendo 35 na UTI (Dezembro/2004).

Além disto, o hospital conta ainda com uma unidade diagnóstica completa e sofisticada que oferece ressonância magnética, tomografia computadorizada, ultra-sonografia, desintometria óssea, mamografia, endoscopia entre outros exames.

O Hospital P conta com uma equipe médica reservada para atender unicamente aos clientes do Grupo X.

#### **4.3.7 Hospital B**

O Hospital B localiza-se no Lago Sul, Brasília, e possui o mais completo centro médico da região. Suas dependências comportam 132 leitos e 90 apartamentos (Dezembro/2004), laboratórios de análises clínicas e patológicas, além de pronto-socorro 24 horas, UTI móvel e incubadora-transporte para remoção de crianças. No local há também uma UTI neonatal, UTI adulta e centro cirúrgico e obstétrico completo.



OBS: Vale lembrar que nossa amostra de pesquisa são os hospitais da empresa MMM localizados no Rio de Janeiro. Deste modo, nossa análise se limita aos hospitais S, N, ML e CI.

## **4.4 O MODELO DE GESTÃO**

Nos últimos anos, a empresa MMM vem procurando introduzir em seu estilo de gestão, o modelo proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), responsável pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Auxiliados por um consultor externo e por uma gerente de qualidade integralmente dedicada à implementação do modelo, a empresa MMM vem percorrendo um longo caminho para a adoção do modelo.

### **4.4.1 O prêmio nacional da qualidade (PNQ)**

O PNQ é um estímulo à melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que alcançaram o nível de desempenho de “classe mundial”, ou seja, organizações que são destacadas pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados. O prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e

- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Os critérios de excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. Estão desenhados não somente para servir como modelo para avaliação do prêmio, mas, principalmente, para permitir um diagnóstico do sistema de gestão, seja qual for o tipo de organização.

É importante esclarecer que, utilizando os critérios de excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar auto-avaliação ou se candidatar ao PNQ.

#### **4.4.2 Os fundamentos da excelência**

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada

para resultados e deram origem aos critérios de avaliação do *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA) em 1987.

O modelo de excelência do PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos. Atualmente, os fundamentos de excelência que servem de referencial para os critérios de excelência do PNQ são os seguintes:

- liderança e constância de propósito: a força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e comprometendo-as com resultados;
- visão de futuro: a busca de excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. O planejamento deve ser voltado para o sucesso no longo prazo, bem como para resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo;
- foco no cliente e no mercado: a qualidade é intrínseca ao produto, porém o cliente é o árbitro final que julga a partir de suas próprias percepções. O foco no cliente é um conceito estratégico voltado para a conquista e a retenção de clientes. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho

da organização. Assim, a empresa possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. O foco no mercado mantém a empresa atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta;

- responsabilidade social e ética: a responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando o porte e perfil da organização. Isto engloba, por exemplo, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento das obrigações legais. O relacionamento da organização com todas as partes interessadas deve se desenvolver de forma ética para que resulte em reciprocidade de tratamento. A responsabilidade social e ética potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização;
- decisões baseadas em fatos: a base para tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Para o processo de decisão ser eficaz, a empresa deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e deve também, desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas;
- valorização das pessoas: o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua

força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades;

- abordagem por processos: a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. O desenvolvimento de um sistema de gestão voltado para o alto desempenho requer a identificação e análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores;
- foco nos resultados: o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva. Para o atendimento destas necessidades e para tornar real a visão de futuro, são formuladas estratégias, estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados e implementados, a fim de que a organização possa atuar com foco nos resultados almejados;
- Inovação: em um mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na

vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para tal, todos devem ser encorajados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade;

- agilidade: o sucesso em um ambiente competitivo requer que a empresa seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de satisfação e promoção da fidelidade. O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A agilidade promove melhorias em termos de qualidade, custos e produtividade bem como aumento da satisfação e fidelidade dos clientes;
- aprendizado organizacional: a contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e a manutenção desta posição;
- visão sistêmica: um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade,

permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão , o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações. A visão sistêmica pressupõe que as pessoas entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo.

#### **4.4.3 O modelo de excelência do PNQ**

O modelo de excelência do PNQ procura incorporar os fundamentos de excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégia. O modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. O modelo é representado na figura abaixo:

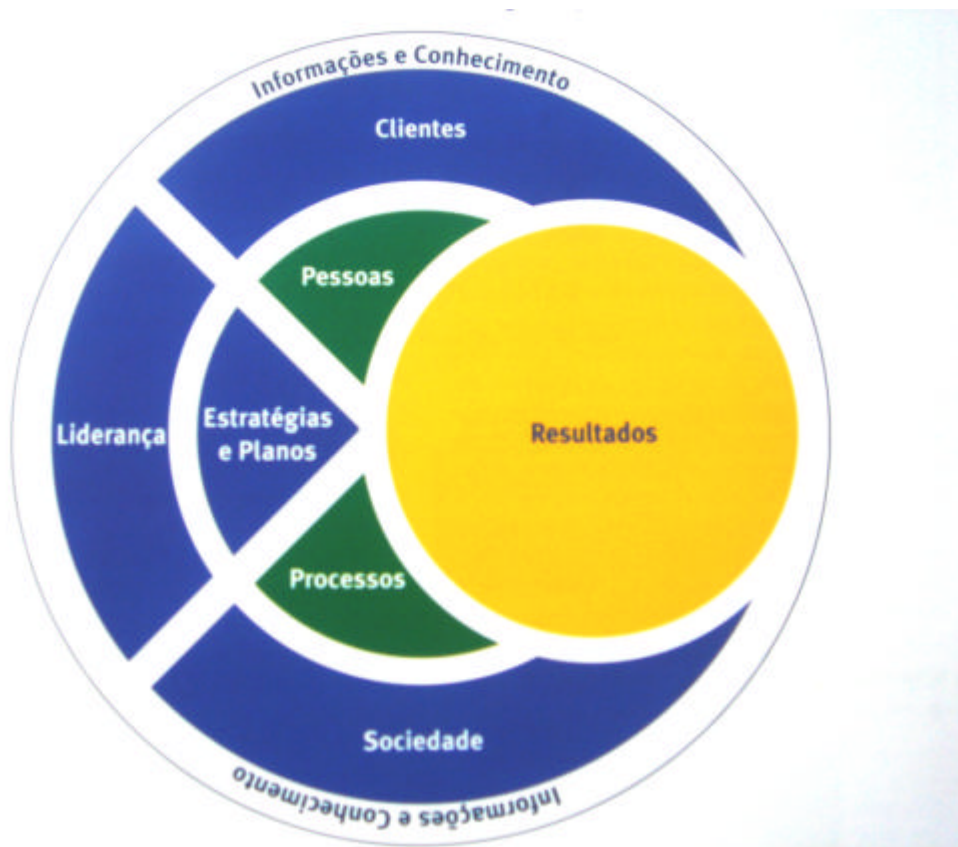


Figura 10 – Modelo de Excelência do PNQ – uma visão sistêmica da organização

A figura representativa do modelo simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. A interpretação do modelo é descrita abaixo:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos



possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage, cumprindo leis, preservando ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.

A equipe da LIDERANÇA de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando a disseminação da cultura da excelência na organização.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As estratégias são desdobradas em PLANOS de ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização.

Até o momento, considerando os quatro critérios apresentados, temos a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA (*plan, do, control e act*).

As PESSOAS que compõe a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor

para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Concluí-se nesse momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômica - financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A).

#### **4.4.3.1 Os critérios de excelência e a estrutura dos itens**

Como visto no item acima, são oito os critérios de excelência do PNQ: clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, resultados e informações e conhecimento.

Os oito critérios estão subdivididos em vinte e sete itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. Destes, vinte representam os aspectos de enfoque e aplicação e sete os resultados.

Todos os itens de enfoque e aplicação estão estruturados em dois grandes tópicos:

- definição, execução e controle das práticas de gestão: neste tópico são solicitadas as práticas de gestão que atendem aos requisitos do item, os respectivos padrões de trabalho, os métodos utilizados para o controle, ou seja, para verificar se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos e os graus de aplicação dessas práticas e padrões;
- aprendizado: neste tópico são solicitados os métodos de avaliação das práticas de gestão atuais e de seus respectivos padrões de trabalho, bem como os métodos utilizados para implementar as inovações e melhorias necessárias assim como exemplos de ações tomadas em decorrência dessa avaliação.

Os itens de resultados são compostos por tópicos que solicitam a apresentação de informações referentes aos indicadores de desempenho que demonstrem:

- níveis atuais de resultados alcançados pela organização;
- resultados comparativos que possibilitem avaliar o nível de desempenho dos resultados alcançados (resultados da concorrência, média do ramo...);
- tendências registradas desses resultados em um período de tempo anterior, que possibilite a análise da evolução;
- explicações sobre eventuais tendências e níveis de desempenho adversos.

## 4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Apesar do grande esforço em implementar o modelo de gestão descrito acima, a empresa MMM ainda está em uma fase embrionária deste processo. Alguns hospitais ainda estão definindo indicadores, outros sequer iniciaram esta etapa. Assim sendo, apesar da superintendência da empresa apoiar e procurar embasar suas reuniões de resultados no modelo proposto, ainda há um longo caminho a percorrer para um resultado eficaz. Por conseqüência, as reuniões da direção da empresa MMM com o presidente do Grupo X não tem exatamente o formato do modelo descrito e é realizada com apoio dos indicadores listados abaixo que são alvo de nossa análise posterior:

1. Indicadores de resultado: estes indicadores são mensurados mensalmente, por hospital, e têm por objetivo entender os resultados financeiros da empresa, incluindo receitas, despesas, investimentos e margens. Este grupo pode ser dividido em quatro conjuntos de indicadores:

- Parte1 – DRE resumido: valores acumulados e médias mensais até o mês de análise dos seguintes dados:
  - Faturamento (R\$)
  - Receita Operacional (R\$)
  - Despesa Total (R\$)
  - Despesa Operacional (R\$)
  - Outras despesas (R\$)
  - Margem Operacional (R\$)
  - Margem Operacional (%)

- Obras (R\$)
    - Margem Final (R\$)
    - Margem Final (%)
  - Parte2 - Investimentos: valores acumulados até o mês de análise da quebra dos gastos com investimentos:
    - Obras (R\$)
    - Equipamentos (R\$)
  - Parte3 - Faturamento: evolução do faturamento mês a mês:
    - Faturamento (R\$)
  - Parte4 - Faturamento: média acumulada da participação dos convênios no faturamento:
    - Convênio 1 (%)
    - Convênio 2 (%)
    - Convênio n (%)
2. Indicadores de produção: estes indicadores também são mensurados mensalmente, por hospital, e têm por objetivo entender os resultados operacionais da empresa. Este grupo pode ser dividido em quatro conjuntos de indicadores:

- Parte1 – Operação: comparação do ano anterior com os dados do ano corrente (valores reais até o mês corrente adicionados aos projetados dos meses subseqüentes) dos seguintes dados:
  - Internações (quantidade)
  - Diárias (quantidade)
  - Taxa de ocupação geral (%)
  - Taxa de ocupação CTI e UTI
  - Tempo de permanência global (dias)
  - Tempo de permanência CTI e UTI (dias)
  - Atendimentos no pronto-socorro (quantidade)
  - Exames Raios-X (quantidade)
  - Exames Eco (quantidade)
  - Exames Ultra (quantidade)
  - Exames Hemodinâmica (quantidade)
  - Exames Tomografia (quantidade)
  - Exames Ressonância Magnética (quantidade)
  - Pacientes cirúrgicos e Procedimentos (quantidade)
  - Porte cirúrgico dividido em Pequeno, Médio e Grande (%)
  
- Parte2 – Análise de mercado: neste grupo são analisados os principais concorrentes, avaliando os seguintes dados dos mesmos:
  - Faturamento (R\$)
  - Participação de seus principais convênios (%)
  - Pontos fortes e fracos

- Parte3 – Processos judiciais: neste grupo são descritos os processos judiciais nos quais o hospital está envolvido.
- Parte4 – Futuro: neste grupo são analisadas as principais ações previstas para os períodos seguintes com base na estratégia do grupo, incluindo o orçamento.

Vale ressaltar mais uma vez, que estes indicadores foram extraídos da apresentação mensal feita pela diretoria da empresa MMM ao presidente do Grupo X. Mais precisamente, estes dados se referem à apresentação de Dezembro de 2004.

## **4.6 DESEMPENHO ATUAL**

### **4.6.1 Resultados operacionais e financeiros**

Como parte do Grupo X e, por conseguinte com um foco bastante grande na satisfação do cliente, a empresa MMM vem nos últimos anos procurando oferecer uma maior diversidade e qualidade de produtos e serviços a seus consumidores, inclusive com o aumento na disponibilidade de leitos nos hospitais (Figura 11)

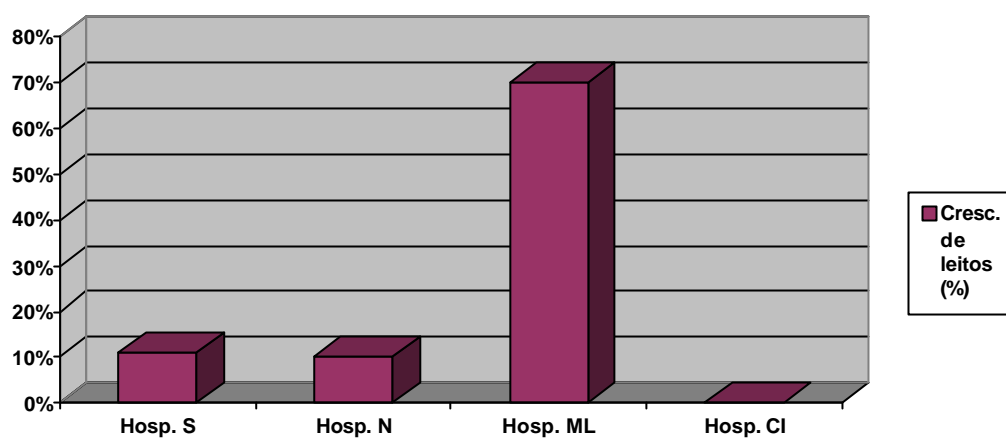


Figura 11 – Crescimento na disponibilidade de leitos entre Jan-Abr/04 x Jan-Abr/05 (%)

Como consequência desta e de outras ações, o faturamento médio das unidades aumentou entre 2004 e 2005 (Figura 12).

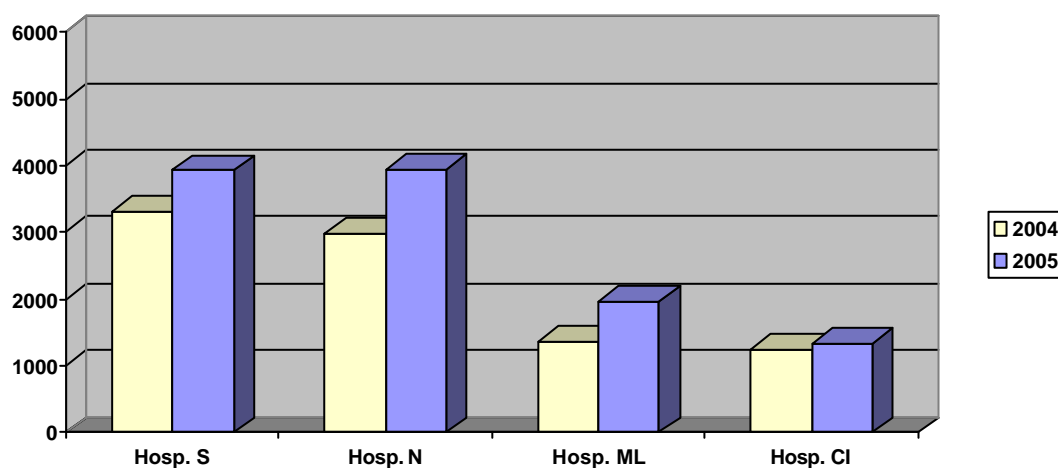


Figura 12 – Comparativo de faturamento Jan-Abr/04 x Jan-Abr/05 (Milhões de Reais)



Vale a pena, todavia, alertar para o fato de que este aumento de faturamento e do número de leitos poderia vir acompanhado de um aumento excessivo de custos, inviabilizando o crescimento. Entretanto, não foi isto que aconteceu. A empresa apresentou, no intervalo analisado, um crescimento substancial do resultado operacional das unidades (Figura 13) e da margem do negócio (Figura 14).

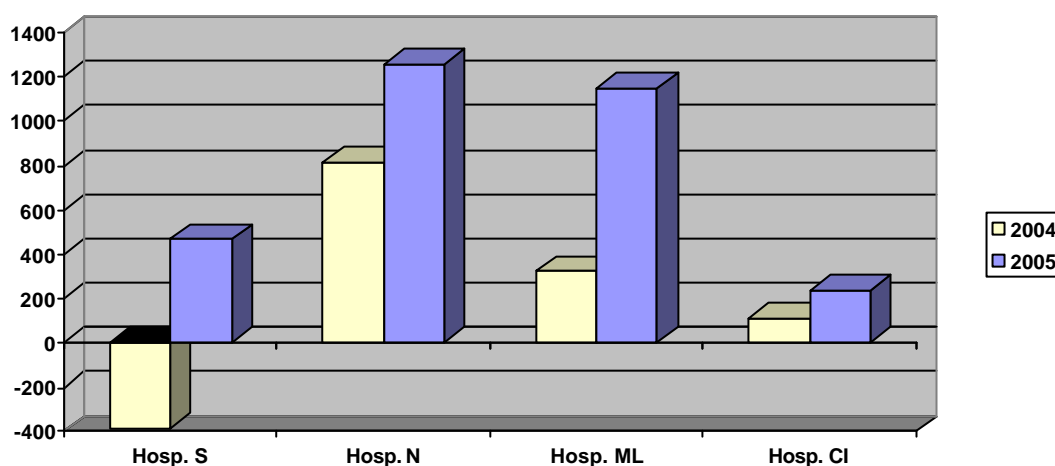


Figura 13 – Comparativo de resultado operacional Jan-Abr/04 x Jan-Abr/05 (Milhares de Reais)

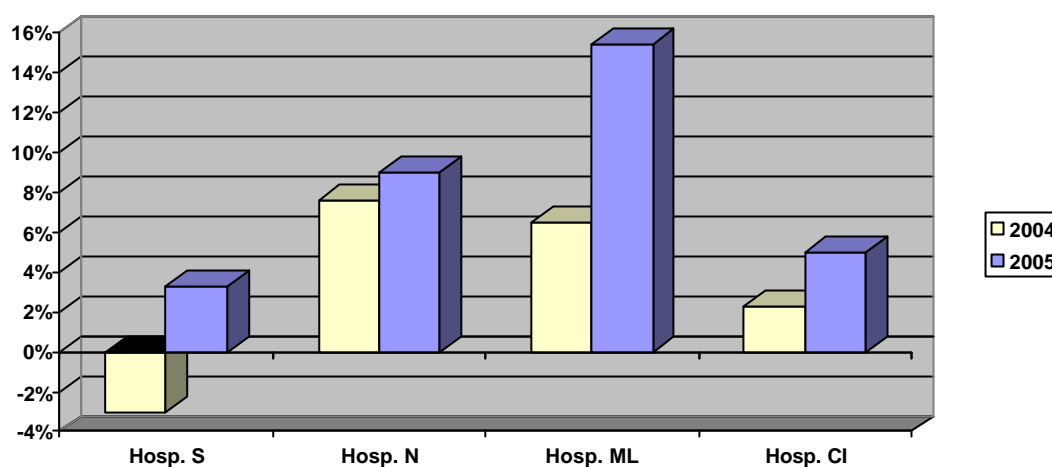


Figura 14 – Comparativo de margem operacional Jan-Abr/04 x Jan-Abr/05 (%)

OBS: com o intuito de preservar a identidade da empresa, os valores numéricos apresentados nesta seção não são reais. Todavia, a proporção entre os valores é verdadeira.

#### 4.6.2 Quadro de pessoal

O quadro de funcionários da empresa MMM, nos hospitais-alvo de nossa pesquisa, era composto por aproximadamente 2500 funcionários próprios em dezembro de 2004, estando os mesmos distribuídos da seguinte forma:

Hospital	Quantidade de funcionários
S	962
N	825

ML	423
CI	304
<b>TOTAL</b>	<b>2514</b>

No início de 2005 (janeiro a abril), houve um aumento de cerca de 5% no quadro total destes hospitais atingindo a marca de 2633 funcionários (Abril/05), deflagrado principalmente pelo acréscimo de quadro nos hospitais N e ML.

#### **4.7 RESUMO DO CAPÍTULO**

O presente capítulo aborda diversos aspectos importantes da empresa MMM como sua visão e missão, seu sistema de nove convicções, sua estrutura organizacional desenhada segundo unidades de negócio independentes, seu modelo de gestão baseado no modelo proposto pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), bem como seus resultados financeiros e operacionais que a cada dia melhoram.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.1 INTRODUÇÃO**

Conforme detalhado no capítulo 3 (três), os resultados desta pesquisa foram analisados com base nas nove entrevistas realizadas, nos sete questionários respondidos pelos entrevistados, bem como por todo o material impresso coletado junto à empresa MMM. Assim sendo, para que a análise se tornasse mais clara e linear, procurou-se dividi-la em quatro partes:

- análise da cultura da empresa;
- análise de indicadores de desempenho;
- estudo do alinhamento entre a cultura organizacional mapeada e os indicadores de desempenho;
- análise do impacto do alinhamento entre cultura e indicadores de desempenho na performance da empresa.

### **5.2 ANÁLISE DA CULTURA DA EMPRESA MMM**

#### **5.2.1 Categorias**

O objetivo desta análise foi mapear os principais aspectos culturais da empresa MMM. Para tal, conforme explicado anteriormente na seção 3.5 – Tratamento dos Dados, procurou-se identificar nas fontes de pesquisa, as categorias de assuntos que mais emergiram e através das quais pudemos compreender melhor a empresa MMM. Dentro de cada uma destas categorias, procurou-se também ficar atento aos valores

individuais existentes e como as práticas da empresa MMM se compatibilizavam com estes valores.

Assim sendo, abaixo se inicia um detalhamento da cultura da empresa MMM, segundo as seguintes categorias:

#### **5.2.1.1 Inovação e Risco**

A busca por tarefas que tragam novos desafios e sensação de realização profissional foi apontada por todos os entrevistados como muito importante em um emprego. Para eles, ter um mínimo de variedade e aventura no trabalho é essencial.

Felizmente, em consonância com esta busca, todos os entrevistados também apontaram que seus dias não são sempre iguais, apresentando desafios diversos. Criatividade e pensamento não convencional foram destacados como apresentando forte valorização por parte da organização. E como parte de uma cultura que valoriza novas iniciativas, o erro é visto como consequência natural destas ações (100% das respostas).

Atestando esta forte valorização da inovação e o orgulho por ela, um entrevistado comentou:

*“As grandes inovações nesse negócio, elas saíram daqui. As grandes inovações!!”*

*“A gente hoje é motivo de cópia”*

*“(...) a inovação sempre foi um pilar do grupo, a ousadia, a inovação; a empresa começa assim : o grupo começa (...) lançando sem limites de exames e consultas, (...) vai pro telefone 24h, (...) que foi reconhecido como realmente uma estratégia de marketing diferenciadora e, assim segue (...) todas as inovações do grupo, (...) e algumas inovações internas caminhando pra esse, eu acho que é o modelo mais recente, que é o da gestão médica...”*

Entretanto, quando o assunto foi risco ficou claro que existem dois grandes grupos na empresa: 1) a base e grande parte da gerência da empresa e 2) o alto comando (1º escalão). Os primeiros são mais conservadores, sendo seus trabalhos mais orientados pelo conservadorismo e pelo baixo risco. Os últimos, apesar do perfil médico que se alastra nesta camada hierárquica, apresentam um pouco mais de propensão ao risco impulsionados em grande parte pelo líder maior e fundador do Grupo X.

*“(...) não sei se intencionalmente ou intuitivamente, o que acabou acontecendo é que quando você tem uma pessoa que arrisca muito em cima, essa pessoa, ela tem que criar condições para arriscar, o que significa dizer pessoas conservadoras embaixo, senão né, você não arrisca.”*

#### **5.2.1.2 Pesquisa e Desenvolvimento**

Coerente com a valorização da criatividade, os entrevistados colocaram ênfase na valorização da pesquisa e desenvolvimento como fator relevante para uma boa performance da empresa.

Mais uma vez, as práticas encontradas na empresa MMM foram ao encontro desta valorização: segundo a quase totalidade dos entrevistados, a organização tenta sempre ser pioneira no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

### **5.2.1.3 Tecnologia**

Ainda coerentes com a valorização da inovação, os entrevistados atribuíram forte importância à tecnologia como fator responsável pela boa performance de uma organização. Para cerca de 70% dos entrevistados, a empresa MMM está à frente da concorrência no que diz respeito à tecnologia e métodos de trabalho.

### **5.2.1.4 Liberdade de Ação**

Ter liberdade para adotar sua própria abordagem de trabalho foi um aspecto extremamente valorizado por praticamente todos os entrevistados.

Este desejo de liberdade é realizado principalmente nos níveis hierárquicos mais altos, ratificado pelo fato de que quase todos os entrevistados confirmaram que, de modo geral, cada unidade faz suas próprias regras.

*“eu faço o que eu quero (...) eu tenho uma liberdade absurda!”*

Entretanto, parece que para os níveis hierárquicos mais baixos, as expectativas ficam frustradas. De acordo com os mesmos entrevistados (cerca de 60%), os funcionários têm de trabalhar de acordo com instruções detalhadas de seus superiores.

### **5.2.1.5 Tomada de Decisão**

A participação no processo de tomada de decisão assumiu alto grau de valorização por grande parte dos entrevistados. A extensão na qual os funcionários perceberam que a gerência os envolve no processo de tomada de decisão, bem como a possibilidade de questionamento da autoridade da gerência foram valores que emergiram das respostas dos entrevistados. Para cerca de 70% destes, os métodos de selecionar alternativas para a tomada de decisão são muito importantes para uma boa performance da empresa.

Todavia ao mesmo tempo em que segundo a pesquisa, os gerentes de alto escalão querem ouvir as opiniões dos funcionários, mesmo sendo diferentes das deles, também fica claro que a tomada de decisão é tomada por indivíduos e não por grupos, centralizada no topo da hierarquia, independentemente se as pessoas à presentes sejam as mais especializadas ou as mais bem informadas. No que tange aos métodos de tomada de decisão, houve um equilíbrio de respostas: quase metade dos respondentes citou que os gerentes tomam decisões baseadas em fatos e a outra metade apontou para decisões baseadas na intuição.

### **5.2.1.6 Relacionamentos**

A evidência de uma empresa relacional ficou clara em diversas respostas dos entrevistados. Para cerca de 70%, ter um bom relacionamento com os superiores, ser político e saber negociar são motivos determinantes na geração de oportunidades de crescimento dentro da empresa MMM. Ratificando esta visão geral, um entrevistado exemplificou:



*“Minhas promoções sempre ocorreram por indicação da minha liderança direta.”*

Todos os entrevistados apontaram também que ter uma boa rede informal de relacionamentos é essencial para ter sucesso na empresa MMM. Entretanto, para a maioria, não ter na organização relacionamentos que os protejam, não seria um motivo provável de demissão em caso de cortes de pessoal. Independentemente da relação, a valorização do trabalho com pessoas que se ajudem mutuamente foi destacada.

Em uma organização relacional é natural que novos empregados precisem normalmente de poucos dias para se sentir em casa (resposta de aproximadamente 70% dos entrevistados). Para todos os entrevistados, os funcionários são abertos e transparentes para os recém-chegados e para as pessoas de fora. Todavia dois aspectos parecem incoerentes: apesar da grande maioria ter apontado para o fato que estes recém-chegados recebem ajuda para se adaptar rapidamente ao trabalho e ao grupo, boa parte dos entrevistados (cerca de 40%) apontou que os novos funcionários têm muitas vezes que se virar sozinhos; adicionalmente, os entrevistados foram unânimes em revelar que um membro típico da organização é um ser político e como tal não tão transparente assim. Este comportamento político pode ser visto no depoimento abaixo:

*“(...) se eu identifico alguma coisa que eu tenho a oportunidade de dizer para o diretor daquele hospital que vai expor ou não sei o que, eu vou dizer fora, não vou dizer na reunião porque ele não vai levar uma porrada. Isso nenhum de nós faz um com o outro.(...) Não adianta, você tem que esperar o momento certo de falar.”*

Assim sendo, estamos lidando com uma organização relacional com pessoas calorosas e comunicativas, todavia políticas, e por conseqüência não tão transparentes .

#### **5.2.1.7 Informalidade**

Uma vez que estamos em uma empresa bastante relacional que valoriza a ajuda mútua entre seus funcionários, a confiança é um aspecto de destaque. Neste ambiente, a informalidade acaba tomando grandes proporções: os contatos, segundo 86% dos respondentes dos questionários, são na sua maioria verbais, sendo poucas coisas escritas; o jeito de lidar uns com os outros se torna bastante informal (opinião de 100% dos entrevistados), o que acaba passando pelo modo de vestir, informal e esportivo de acordo com cerca de 70% dos entrevistados; os próprios horários de reunião acabam por nem sempre serem pontualmente cumpridos (aproximadamente 60%). A informalidade descrita passa mesmo pelos procedimentos do dia-a-dia, que com toda esta informalidade acaba por carecer de uma padronização maior. Veja:

*“(...) o processo de interação (...) ele ainda é irregular, porque a definição do padrão da interação ainda não existe”*

#### **5.2.1.8 Ambiente Físico**

Ter uma organização informal não significa ter uma organização despreocupada com seu ambiente físico. Boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, limpeza...) foram consideradas muito importantes por 86% dos respondentes dos questionários.

Neste quesito, quase a totalidade dos entrevistados ratificou que a empresa MMM não é desleixada, preocupando-se com seu espaço físico. Entretanto, as opiniões se dividiram quanto ao grau de atenção dedicado a este item.

#### **5.2.1.9 Comunicação**

Contribuir de forma efetiva para o sucesso da empresa para a qual trabalham foi um valor considerado, por unanimidade, altamente relevante pelos entrevistados.

Para que este valor se torne uma realidade, um ponto-chave é a comunicação, no sentido que sem uma efetiva comunicação é impossível que os funcionários sintam como seu trabalho afeta o desempenho maior da empresa. Neste sentido, a empresa MMM parece tentar fazer com que seus funcionários conheçam a estratégia da empresa, uma vez que boa parte dos entrevistados (cerca de 70%) destaca que a estratégia da empresa é amplamente compartilhada por seus membros. Todavia, isto não basta. Sem uma correta e clara comunicação sobre a importância do trabalho individual na performance global, todo o trabalho de divulgação da estratégia se torna inútil. Todos os entrevistados atestaram que muitos funcionários se questionam a respeito dos objetivos e da importância de seus próprios trabalhos. Além disto, ainda colocaram (cerca de 70%) que os cargos não apresentam definições claras de responsabilidade, o que dificulta ainda mais o alcance das expectativas dos funcionários.

Enfim, apesar de reconhecerem a importância da comunicação, ficou claro a fragilidade da mesma na empresa MMM:

*“Eu sei que ... a comunicação é um ponto crítico dentro das empresas. Engraçado a coisa da comunicação não é?! Todo mundo sabe que ela é fundamental e ninguém faz isso aí direito.”*

#### **5.2.1.10 Liderança e Heróis**

A empresa MMM tem um aspecto muito peculiar: seu fundador ainda está presente na organização como presidente do Grupo X e exerce papel de suma importância e destaque para seus liderados. Esta figura foi listada por unanimidade como grande modelo de liderança a seguir. Na acepção de Hofstede (1990), o fundador foi considerado um verdadeiro “Herói” cuja organização preza e tem como ponto de referência.

*“A figura do nosso presidente é muito forte, muito mistificada. Ele vem na organização, ele vem, ele circula, ele entra nos quartos, ele abre a porta do quarto pra perguntar como é que o cara está, cumprimenta do não sei o que a não sei o que lá. Ele é uma figura absolutamente popular e presente”*

Apesar de admirá-lo, os entrevistados foram bastante ponderados em dizer que o estilo de seu líder maior tem maior propensão ao risco e, por conseguinte é um perfil mais agressivo. Deste modo, segundo alguns entrevistados, a maioria dos líderes da empresa se espelha em seu fundador, mas, ao mesmo tempo, sendo coerente com o conservadorismo médico, em sua grande parte, há um maior paternalismo nas lideranças.

*“São muito abertos, construtivos, mas também acabam sendo mais tolerantes. (...) É o misto da personalidade forte do nosso presidente,, arrojada, mais voltada para o risco e da parte mais conservador, mais tradicionalista, de certa forma cautelosa.”*

*“De uma forma geral, eu acho que é de uma empresa mãezona.”* (sobre a imagem da empresa feita pelos funcionários)

*“...o chefe ladra, ladra, mas para morder custa.”*

#### **5.2.1.11 Profissionalização da Gestão**

Como detalhado anteriormente, o Grupo X tem em seu líder principal uma figura de idolatria, admiração. Entretanto, a figura do fundador ainda fortemente presente na gestão e sua atuação extremamente relevante para o atual sucesso dos negócios suscitaram durante as entrevistas uma grande preocupação com o tema profissionalização da gestão. Nas palavras de um entrevistado:

*“(...) realmente, perpetuar a empresa é o grande desafio”*

*“(...) a estrutura tem que ser profissionalizada. Na verdade a personalidade do porte do nosso presidente é paradoxalmente mais fácil de entender e o maior obstáculo é você ter um outro, um segundo.”*

#### **5.2.1.12 Reconhecimento**

Ter o reconhecimento que se merece quando se faz um bom trabalho é o que almejam todos os entrevistados.

Neste sentido, na empresa MMM, todos os entrevistados apontaram que não se fala com os funcionários somente quando eles cometem um erro, mas também se fala com os mesmos quando eles fazem um bom trabalho. Apesar da pouca estruturação e padronização, as lideranças insistem nas premiações, sejam elas financeiras ou não.

A empresa MMM acredita no potencial de seus funcionários, e isto pode ser visto a partir do momento que novas oportunidades de carreira normalmente são dadas aos funcionários da casa, ao invés de procurar executivos de fora do grupo. Mais uma vez, este tipo de ação gera um sentimento de reconhecimento nos empregados, criando um ciclo virtuoso: o sentimento de reconhecimento gera um maior comprometimento nos funcionários, que geram um melhor desempenho para a organização, que por sua vez atribui a seu time a responsabilidade pelo sucesso (reconhecimento).

#### **5.2.1.13 Ritos**

Associado ao tema reconhecimento, em todas as entrevistas muito se falou sobre a vocação da empresa MMM em festejar. De acordo com a tipologia de Trice & Beyer (1984), foram citados dois tipos de ritos: os de engrandecimento e de integração.

Os entrevistados comentaram, por diversas vezes, que a empresa MMM é uma empresa “festeira”, que gosta de comemorar tudo o que pode. Todas as datas comemorativas como dia do médico, da enfermeira, natal e aniversários são motivos de integração. Além destas datas, foi dito que é comum haver comemorações para premiar bons desempenhos (ritos de engrandecimento). Todas estas comemorações vão ao encontro de uma organização relacional e que prima pelo reconhecimento de seus funcionários.

#### **5.2.1.14 Comprometimento e Segurança no Emprego**

Coerente com uma organização que reconhece o valor de seus funcionários, o comprometimento com a organização foi considerado por todos os entrevistados um

fator muito importante na determinação das oportunidades de crescimento na empresa MMM. Para eles, a dedicação e o compromisso com a organização são altamente relevantes para o alcance de uma boa performance para a empresa. Apesar disto, a necessidade de se ter segurança no emprego, isto é, não ter medo de ser demitido de uma hora para outra, foi considerada apenas medianamente importante para os entrevistados. Entretanto, outro tipo de valorização da segurança no emprego, neste caso a ênfase que a organização coloca em proteger os funcionários em seus ambientes de trabalho, foi considerada muito importante para um bom desempenho de seus empregados.

Vale ressaltar aqui que, apesar do comprometimento ter sido apontado como valor importante, ter tempo livre para a vida pessoal e a família foi considerado vital (100% dos respondentes).

Com todo este cenário de expectativas e valores, os entrevistados destacaram os fortes laços de lealdade que unem os empregados à empresa MMM. Para eles, não seria normal os empregados saírem facilmente da organização para um outro emprego. Apesar da maioria concordar que a organização não se encontra enxuta, apresentando um certo grau de “gordura” de pessoas, as respostas apontam para uma certa segurança dos funcionários com relação a seus empregos, isto é os funcionários não estão constantemente preocupados com a possibilidade de perderem seus trabalhos.

Os motivos para esta segurança talvez se devam à própria percepção dos líderes (entrevistados) que todos sempre se esforçam ao máximo, além do que para eles, as

peças não têm aversão inerente ao trabalho procurando fazer o melhor possível (resposta de aproximadamente 70% dos entrevistados), ou talvez porque percebam que em uma organização que está em franco crescimento há espaço para todos.

#### **5.2.1.15 Tempo de Serviço**

Apesar do comprometimento ser um aspecto valorizado pelos entrevistados, a valorização do tempo de serviço como fator de vantagem no crescimento profissional, isto é, como impulsionador das oportunidades de crescimento na empresa, foi posta de lado. Para a quase totalidade dos entrevistados, este é um fator apenas de moderada importância no panorama geral.

#### **5.2.1.16 Horizonte de Ação**

Visto que na empresa MMM existe um alto comprometimento de seus funcionários, além de existir um sentimento de segurança no emprego, é natural que a empresa seja guiada com olhos para o longo prazo. Este é um cenário propício para planejamentos de mais longo prazo. Quando perguntados sobre o horizonte de planejamento, cerca de 70% dos entrevistados responderam que fazem planejamento para três ou mais anos. Este ambiente gera certa tranquilidade, visto que viabiliza uma continuidade administrativa (ratificada por cerca de 70% dos entrevistados), isto é, a chefia pode mudar, mas os projetos em andamento continuam.

#### **5.2.1.17 Preocupação com os Funcionários**

A extensão que os gerentes têm interesse no bem estar e performance de seus funcionários foi destacada como fator fundamental para um bom desempenho de uma organização.



Neste sentido, a percepção de todos os entrevistados é de que a empresa MMM se responsabiliza pelo bem estar de seus empregados e de suas famílias ao invés de estar apenas interessada no trabalho de seus funcionários. Quase todos os respondentes (cerca de 70%) julgam que, quando necessárias, mudanças são implementadas consultando às pessoas envolvidas ao invés de serem impostas pela gerência. Entretanto, de certa forma incoerentemente com a assertiva acima, 86% dos respondentes dos questionários ratificaram que existe uma grande pressão para que o trabalho seja feito, havendo pouca preocupação com os problemas pessoais dos empregados. Isto significa que, fazer o trabalho vem em primeiro lugar, os problemas dos funcionários ficam para depois.

Mesmo com esta última percepção, ter pouca tensão e *stress* no trabalho não foi considerado um aspecto de grande relevância pelos entrevistados. Para os mesmos, este não é um assunto que tenha grande impacto nem para a boa performance de uma empresa, nem para a escolha de um novo emprego.

#### **5.2.1.18 Treinamento**

Relacionado ainda com a preocupação demonstrada com os funcionários, a empresa MMM dedica grande atenção ao aperfeiçoamento profissional de seus funcionários. Os treinamentos, palestras e outros meios de aprendizado formal são intensamente utilizados no Grupo X. Como já mencionado, na própria estrutura organizacional do Grupo X existe uma área denominada “Universidade Corporativa”, responsável por todo este processo. Um entrevistado chegou mesmo a colocar:

*“A empresa MMM intoxica de tanto treinar!”*

Embora o gosto por treinar fosse antigo, o foco dos treinamentos tem mudado:

*“Primeiro a gente treinava pra qualquer coisa. Hoje...a gente tem que treinar as pessoas nas suas habilidades pra produzir. (...) Antes a gente dava muita teoria, ficava muito discurso e pouca prática. Hoje, a gente procura fazer um pouco de tudo.”*

#### **5.2.1.19 Desempenho**

A valorização da eficiência foi posta em destaque pelos entrevistados. Quase todos evidenciaram a eficiência como fator essencial para a boa performance de uma organização. Para eles, um bom desempenho do funcionário é motivo claro para a criação de oportunidades de crescimento na empresa. A eficiência assume uma grande importância a partir do momento que para 100% dos entrevistados, líderes da empresa MMM, à assertiva “as regras de uma empresa não devem ser quebradas, nem mesmo quando o funcionário acredita que seja para o bem da empresa” foi atribuído valor Falso. Coerentes com este resultado, os mesmos entrevistados ratificaram que, na empresa MMM, os resultados são mais importantes do que seguir os procedimentos corretos. Basta ver o comentário de um entrevistado:

*“... o que você tem que fazer pra ter resultado, em tese não importa, se der chute na canela, faça o que tiver que fazer, mas dê resultado.”*

Por outro lado, este tipo de comportamento nos revela uma organização muitas vezes paternalista que apesar de primar pelo bom desempenho é

condescendente com seus funcionários o que chega até a incomodar alguns funcionários.

*“A gente premia mais do que pune, entendeu?”*

*“Eu acho que uma coisa que tem que mudar é reduzir a tolerância com relação à má performance”*

Sendo paternalistas ou não, a organização foi descrita como focada em resultados, mas, foi curioso notar que não há avaliações formais de desempenho. Os processos de promoções e premiações são, de certo modo, subjetivos e relacionais:

*“(...) a gente ainda não tem um processo ainda bem estruturado de pagamento, de premiação, baseado em resultado. Então, é mais por merecimento avaliado por uma forma muito subjetiva”*

#### **5.2.1.20 Importância da Qualificação Formal**

Neste contexto de desempenho, vale ressaltar a importância atribuída a qualificação formal. Apesar dos entrevistados ressaltarem a importância do uso dos conhecimentos e habilidades no trabalho, os mesmos atribuem apenas importância mediana aos diplomas e qualificações formais.

Coerentes com estes valores, segundo todos os entrevistados, na empresa MMM a competência no trabalho é o que conta, independentemente de como foi adquirida. De acordo com 86% dos respondentes dos questionários, as pessoas são alocadas em cargos de acordo com sua experiência na função, ao invés de serem alocados de acordo com sua formação acadêmica.

### **5.2.1.21 Integridade**

Adicional ao grande foco na eficácia, a valorização do profissionalismo, com ênfase colocada na integridade, foi considerada extremamente importante para a boa performance de uma empresa (86% dos respondentes dos questionários). A apropriação sem permissão de quaisquer valores de propriedade da empresa foi considerada, quase por unanimidade, um motivo justo de demissão. Para muitos entrevistados, ser desonesto é um dos piores erros que alguém pode cometer na empresa MMM.

### **5.2.1.22 Remuneração**

O item remuneração foi um quesito onde apesar dos critérios e práticas de remuneração, bem como a oportunidade de ganhar bem terem sido considerados importantes para a boa performance do funcionário e conseqüentemente de uma empresa, a maioria dos entrevistados apontou que boas relações pessoais no trabalho são mais importantes do que uma boa renda. Esta crença (valor) explica em parte a razão pela qual os mesmos, apesar de acharem que o salário está abaixo da prática de mercado, permanecem na empresa. Muitos apontaram um certo idealismo em suas motivações para trabalhar na empresa MMM:

*“(...) sem dúvida alguma é porque eu me identifico com o projeto da empresa, eu me alinho com o projeto da empresa. Eu vejo a possibilidade de trabalhar num lugar em que você tem chance de interferir numa realidade”*

### 5.2.1.23 Símbolos e Potência Cultural

Visto todas as categorias anteriores, nos falta agora detalhar melhor a potência da cultura da empresa MMM.

Iniciando pelos símbolos, abordada por Saffold (1988) como uma das medidas para avaliar a potência cultural de uma empresa, sua existência na empresa MMM não foi muito citada pelos entrevistados. Alguns deles entretanto, comentaram a respeito. Um primeiro citou a existência de retratos dos líderes com o fundador, como símbolo de proximidade e *status*:

*“(...)uma coisa que eu vejo assim, que é muito valorizada na empresa, você vai circular por aí, você vai ver com muita frequência, nas salas de diretores, sempre tem algum retrato daquela liderança com o nosso fundador. Você já notou isso? (...)esse indicador de ser tratado afetuosamente, de proximidade é uma coisa que eu acho que é bem a cara da empresa.”*

Outro citou a estátua de Dom Quixote:

*“Nós temos historicamente aqui um símbolo: o Dom Quixote. O Dom Quixote é uma figura que está... na entrada do prédio (...) Ele está na sala do presidente. O Dom Quixote e a própria história do Dom Quixote em si, seria a história dos fundadores ... (...) é mais assim aquele cara da conquista, sabe, da luta.”*

Apesar da existência destes dois símbolos os entrevistados não os colocaram como de conhecimento público. No caso do Dom Quixote, por exemplo:

*“(...)o Dom Quixote talvez fosse um símbolo forte aqui, embora não tenha a... popularidade que você tá buscando nessa pergunta.”*

Um último símbolo citado foi o desenho do DNA, existente no logotipo do Grupo. É com este desenho que são confeccionados os prêmios por tempo de serviço. Este símbolo, segundo alguns entrevistados, é bastante conhecido e tem um significado bastante peculiar:

*“DNA como símbolo de vida, do que a gente cuida, de conhecimento(...) é uma coisa recente, forte!”*

Embora a existência de símbolos fortes não represente a realidade da empresa MMM, sua cultura foi dita bastante homogênea até mesmo entre as empresas do Grupo X:

*“(...) a cultura das empresas do grupo tem uma coluna dorsal muito forte. (...) a coluna vertebral é única”*

Esta homogeneidade foi atribuída ao pulso forte do fundador do grupo, ainda bastante presente na gestão de todas as empresas.

Como já descrito, para Kilmann, Saxton & Serpa (1986), a potência de uma cultura é avaliada de acordo com três dimensões: direção, penetração e força. No caso da empresa MMM temos:

- direção: segundo os entrevistados, a cultura existente é o próprio instrumento que viabiliza o alcance dos objetivos traçados, por exemplo, com a valorização da inovação e do relacionamento respeitoso a seus clientes e funcionários;
- penetração: apesar das entrevistas terem sido feitas apenas com 9 (nove) pessoas, e além disto, com uma camada hierárquica específica da

organização, os líderes, ficou aparente que a cultura é compartilhada por seus membros, basta perceber alguns aspectos notórios como a informalidade, o ambiente físico, a receptividade e mesmo o aspecto relacional da empresa;

- força: segundo os entrevistados, a figura do herói fundador, é a própria revelação da força da cultura do Grupo X. Ele é o representante maior desta cultura e o motivador que impele seus funcionários a agir na direção desejada.

Por fim, um ponto merece destaque na avaliação da potência cultural da empresa MMM. Se avaliarmos as respostas dadas nas categorias aqui descritas, vemos que elas são, em grande parte das vezes, a resposta de uma maioria relevante. Este fato, segundo Calori & Sarnin (1991), revela a força da cultura analisada.

## **5.2.2 Tipologias Culturais**

Com base nas tipologias descritas na seção 2.1.10 – Tipologias Culturais, abaixo se descreve o que foi encontrado na empresa MMM. Deve-se destacar, entretanto que nenhuma tipologia isolada foi capaz de descrever com perfeição a empresa MMM

### **5.2.2.1 Tipologia de acordo com Hofstede**

1. orientação para processo x orientação para resultados: neste sentido, ficou claro a orientação para resultados da empresa MMM. Como já descrito,

- organizações voltadas para processos são mais burocratizadas e preocupadas com os meios e não com os fins;
2. orientação para pessoas x orientação para a tarefa: culturas orientadas para pessoas assumem maior responsabilidade pelo bem estar de seus funcionários, enquanto que culturas voltadas para a tarefa se preocupam apenas com a performance relativa ao trabalho dos funcionários. Com o panorama descrito na seção 5.2.1.17 – “Preocupação com os Funcionários”, acredita-se que a empresa MMM esteja em um nível intermediário entre as 2 (duas) orientações, entretanto mais voltada a ser orientada a tarefas;
  3. paroquial x profissional: uma vez que há imensa identificação e comprometimento com a empresa MMM por parte dos funcionários, além da própria empresa priorizar a experiência no lugar da qualificação formal, há uma forte orientação paroquial;
  4. sistema aberto x sistema fechado: como já abordado, a empresa MMM apresenta um sistema bastante aberto;
  5. controle flexível x controle rígido: o grau de formalidade e controle dentro da organização é bastante flexível, evidenciado pela própria informalidade em suas operações;
  6. normativo x pragmático: a empresa MMM está em franca expansão e como tal, um sistema normativo muito rígido poderia cercear este crescimento. Associado a este fato, foi visto o alto grau de informalidade e liberdade de ação de seus gestores o que comprova um certo pragmatismo da organização.



Quanto as 3 (três) dimensões no nível dos valores citadas por Hofstede (Hofstede et al, 1990) vê-se:

1. necessidade de segurança: a incerteza quanto à estabilidade no trabalho foi considerada bastante pequena. Os funcionários sentem-se seguros em trabalhar na empresa MMM;
2. centralidade do trabalho: para a maioria dos entrevistados o trabalho desempenha uma função importante na vida das pessoas, todavia a vida pessoal assume papel igualmente importante, isto é, há um forte equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
3. necessidade de autoridade: não se pôde averiguar com todos os níveis hierárquicos a aceitação da iniquidade provocada pelos diferentes níveis hierárquicos. Entretanto, ficou claro a valorização dada pelos líderes à participação de funcionários de níveis hierárquicos inferiores no processo de tomada de decisão, apesar da autoridade hierárquica ser predominante .

#### **5.2.2.2 Tipologia de acordo com Harrison**

Entre as 4 (quatro) orientações descritas por Harrison (poder, papéis, tarefa ou pessoas), a empresa MMM apresentou características essencialmente de 2 (duas) orientações: poder e tarefa.

A orientação para o poder foi detectada através de alguns itens: as decisões são resultado de um equilíbrio de influências (organização relacional e política), tomadas

todavia, por uma única pessoa; o poder da hierarquia é superior ao poder dos peritos (não significa que não sejam escutados os peritos e não sejam feitas avaliações racionais); culturas orientadas para o poder têm poucos procedimentos e regras estabelecidas, como é o caso da empresa MMM. Há pouca burocracia e conseqüentemente há uma boa reação a mudanças. Desfavoravelmente a orientação por poder, vê-se que não há na empresa MMM o anseio desmedido pelo poder, comum nas organizações deste tipo onde seus membros costumam assumir riscos em prol de mais poder.

Segundo Harrison (1972), em organizações que são orientadas à tarefa, o alcance de um objetivo é o mais alto valor. A empresa MMM tem um forte apelo para resultados. Entretanto, diferentemente das organizações orientadas para a tarefa, há um forte compromisso ideológico com a autoridade hierárquica: o poder do perito não tem mais influencia do que o poder derivado da posição.

### **5.2.2.3 Tipologia de acordo com Deal & Kennedy**

Deal & Kennedy propuseram 4 (quatro) grandes tribos para a identificação do perfil cultural de uma empresa: cultura “macho”, cultura “trabalho duro”, cultura “aposte na sua companhia” e cultura “processo”.

Assim sendo, com base na análise conduzida, chegou-se a conclusão que a empresa MMM se adequa melhor a cultura “trabalho duro” apesar de haver algumas incoerências com o perfil deste tipo de cultura .

Na cultura trabalho duro, o sucesso vem da persistência. Os valores principais desta cultura estão centrados nos clientes e suas necessidades. Neste sentido, a empresa MMM tem entre seu sistema de convicções 2 (dois) itens que evidenciam esta preocupação:

- o cliente é hóspede em nossa empresa;
- clientes e fornecedores são parceiros de nossas idéias e de nossos objetivos.

Corroborando ainda com esta preocupação com os clientes destaca-se que, 71% dos respondentes dos questionários apontaram ser mais importante atender às necessidades dos clientes do que seguir corretamente os procedimentos

Os heróis deste tipo de cultura são os super vendedores, aqueles que conseguem vender de tudo. Ratificando este aspecto, pode-se destacar a figura do herói maior da organização, seu fundador. Esta figura foi considerada altamente carismática e vendedora. Mais do que em qualquer outro tipo de cultura, esta revela um jogo de energias. Encontros, promoções, convenções, tudo vale para manter a motivação alta. Na empresa MMM, o líder maior do Grupo X é o próprio comandante e incentivador de seus colaboradores: festeja muito, promove e patrocina eventos, traz palestrantes para falar sobre os mais variados assuntos... tudo no intuito de incentivar e criar um ambiente propulsor.

No entanto, diferentemente do padrão da cultura “trabalho duro”, na cultura da empresa MMM a qualidade é priorizada em relação à quantidade. Aproximadamente 70% dos entrevistados evidenciaram que deixam a qualidade prevalecer sobre a quantidade.

Entrevistados evidenciaram que deixam a qualidade prevalecer sobre a quantidade. Além disto, os funcionários são voltados para o médio-longo prazos, adversamente ao padrão da cultura “trabalho duro” (vide seção 5.2.1.16 – Horizonte de Ação) onde o curto prazo é priorizado.

#### **5.2.2.4 Tipologia de acordo com Bass & Avolio**

Conforme descrito na seção 2.1.10.4 – “Tipologia de acordo com Bass & Avolio”, os autores usam a distinção entre culturas organizacionais transformacionais e transacionais para identificar aquelas organizações que suportam inovação, transformação e mudança (cultura transformacional) e aquelas que mantêm o *status-quo*, que são baseadas em regras pré-estabelecidas e inspiram níveis limitados de *commitment* e motivação (cultura transacional).

Neste sentido, a empresa MMM se encaixou claramente no perfil das culturas transformacionais, encorajando a inovação e promovendo a flexibilidade necessária (vide seção 5.2.1.1 – Inovação e Risco) mantendo todavia, a estabilidade necessária para conduzir o negócio em seu dia-a-dia.

#### **5.2.2.5 Quadro Resumo**

Uma vez apresentadas as explicações que deram origem as categorizações realizadas, abaixo se apresenta um resumo das classificações da empresa MMM segundo as tipologias estudadas:

Tipologia	Classificação
-----------	---------------

Hofstede	Orientação para resultados Orientação para tarefa Cultura Paroquial Sistema Aberto Controle Flexível Cultura Pragmática Necessidade de segurança: média Centralidade do trabalho: média Necessidade de autoridade: média-alta
Harrison	Orientação para poder e tarefa
Deal & Kennedy	Cultura “trabalho duro”
Bass & Avolio	Cultura transformacional

### 5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA EMPRESA MMM

#### 5.3.1 Objetivos dos indicadores

Quando uma empresa adota indicadores de desempenho como parte de seu sistema de gerenciamento, algum objetivo ela tem em mente. Arezes & Miguel (2003) apontaram para uma variedade destes objetivos (vide seção 2,1,1 – “Objetivos dos indicadores de performance”).

Na empresa MMM, foi nítida a importância atribuída à identificação de áreas onde ações de correção são necessárias.

*“(...) uso os indicadores de desempenho, pra tomar ações e pra identificar onde é que estão os seus problemas.”*

*“Os indicadores de desempenho servem para detectarmos pontos de melhoria, traçarmos planos e corrigirmos.”*

*“(...) o indicador é bom quando eu consigo a partir dele é... tomar alguma medida de mudança”*

Um entrevistado chegou mesmo a comparar a utilização dos indicadores a uma diagnose médica:

*“perguntar bem é saber muito. (...) Se você não investiga, não pergunta muito e não faz as perguntas certas, você fica muito longe do diagnóstico. Se você pular etapas, esta etapa e partir direto para o exame complementar, você não sabe que exame pede e pede muito exame, então gestão e medicina têm tudo a ver não é? Medicina é um exercício de gestão, então eu meço a febre, trato a febre e meço de novo pra ver se eu consegui baixar a temperatura na meta que é ficar entre 36,4 e 36,8.”*

Realmente, a importância da utilização de indicadores ficou clara. Um entrevistado descreveu este fato muito bem:

*“Quem não mede não controla e quem não controla não gerencia!”*

### **5.3.2 Construção dos indicadores**

Escolher o que medir, e como medir é uma tarefa bastante difícil. A empresa MMM está em um processo de construção de um novo sistema de gestão, o modelo do PNQ. Deste modo, convivem pelo menos 2 (dois) modelos de gestão, o antigo e o novo, e

assim a dificuldade em adotar o modelo do PNQ ficou evidente, até mesmo pela descrença de alguns entrevistados:

*“Eu coloco essa coisa do modelo do PNQ como uma coisa que a gente precisa fazer, mas a gente não pode descolar, desgrudar o foco do resultado, porque é um processo, (...) eu não conheço ninguém que tenha ganhado dinheiro indo primeiro fazer um MBA ou aplicar no PNQ”*

*“Eu estou envolvido, a gente está fazendo isso, mas eu estou tentando não tirar o foco das coisas prioritárias para o resultado”*

Com este cenário, ficou claro que a forma de criar os indicadores não é uniforme: em alguns casos, o processo é *bottom-up*, em outros *top-down*.

*“Os indicadores foram criados, de baixo para cima, isto é, cada funcionário identificou itens que precisava melhorar e criou indicadores para monitorá-los.”*

*“Então, eu tenho as minhas premissas de resultado. Assim, eu defino qual é o resultado (...) e faço o caminho inverso.”*

Adicionalmente, a criação de indicadores passa por determinar sua quantidade apropriada, a coerência entre os indicadores (estruturação) e mesmo suas metas.

No que tange à estruturação e à quantidade, um dos entrevistados quando detalhava o processo de criação de indicadores de sua área citou um processo que procura se prevenir exatamente dos 3 (três) problemas gerados na criação de indicadores apontados por Hofman (2004):

- Uma grande quantidade de indicadores: o entrevistado procura fazer com que seus subordinados estabeleçam um número pequeno de indicadores por área, mas que sejam representativos;
- Compatibilidade entre ideais e realidade: neste caso, esta compatibilidade é notada pela preocupação com a criação de indicadores de resultado, totalmente coerentes com a cultura de resultados e a estratégia da empresa; e
- Falta de compreensão dos indicadores: a última frase “porque você não tem idéia do que você está fazendo aqui” demonstra que o entrevistado deseja que os indicadores criados sejam realmente entendidos pelos responsáveis.

Veja o depoimento:

*“Cada gerência aqui tem que definir pra mim no máximo três indicadores que impactem diretamente no resultado e diretamente no resultado da sua área, não é indiretamente, se der uma voltinha, não é isso. Se você me apresentar dez é porque você não tem foco, se você não me apresentar nenhum, é porque você não tem idéia do que você ta fazendo aqui. (...) Eu quero indicadores de alta sensibilidade e baixa especificidade”*

Outro entrevistado citou a estrutura de indicadores existente em seu hospital, que também direciona o problema da quantidade e o da coerência entre os indicadores:

*“Hoje, tem cerca de 5 indicadores principais e uma verdadeira arvore de indicadores que explicam cada um destes 5 indicadores. Estes 5 indicadores são essencialmente de produção, isto é, envolvem custo médio, taxa de ocupação...”*



Todavia, embora a preocupação com a quantidade de indicadores fosse aparente, contraditoriamente, um entrevistado declarou que a superintendente da empresa MMM vê cerca de 50 indicadores estratégicos por hospital, um número extremamente elevado!

Ainda em referência a estruturação, alguns entrevistados expuseram a preocupação em balancear perspectivas no ato da criação dos indicadores. Entretanto, outros foram mais realistas e afirmaram o contrário. Realmente, a amostra de indicadores analisada, apresenta basicamente a perspectiva financeira dos resultados.

*“(...) essa preocupação a gente tem, alguma coisa voltada pra receita, alguma coisa voltada pra despesa, alguma coisa voltada pra qualidade. (...) São três perspectivas que eu tenho que levar em conta”*

*“tem qualidade, excelência técnica, por exemplo, trabalhos para congressos, tem os de despesa mesmo e os de receita. São 4 blocos principais”*

*“No painel do presidente, existe uma classificação de indicadores entre: estratégicos, gerenciais e operacionais, mas não existiu uma preocupação com o balanceamento de dimensões na confecção destes indicadores”*

Já no que tange a elaboração de metas, uma variedade de métodos foi citada:

*“Eu me baseio em diferentes formas. (...) Por exemplo, úlcera de pressão eu uso a literatura médica”*

*“Qual é a nossa meta de faturamento? Qual é a nossa meta de resultado? Agora, vai decompondo, qual é a nossa despesa, qual é o nosso percentual de não pagamento daquilo (...) Com essas informações, você*

*constrói a meta de faturamento, goste dela ou não, essa é a meta de faturamento, senão eu chego no resultado, entendeu?*

*“Não existiu uma preocupação em vir da estratégia e desdobrando as metas do hospital, ...”*

Curioso entretanto, foi notar que apesar dos entrevistados terem falado de metas, para a amostra de indicadores analisada, teoricamente de extrema relevância por serem os indicadores apresentados ao CEO do Grupo X, não havia metas.

Analisando com cuidado o assunto, um dos entrevistados comentou a respeito:

*“Não se trabalha perseguindo meta. (...) Nós sabemos que queremos atingir a meta (...) Eu não sei como, mas vai impactar.”* (entrevistado falando sobre as ações realizadas)

Enfim, apesar do modelo do PNQ considerar as diversas questões concernentes à criação dos indicadores, levando em consideração a quantidade ideal, a coerência entre os indicadores e mesmo o balanceamento de perspectivas na composição de um painel geral de indicadores, ficou bem nítido que este sistema de gestão ainda não está bem sedimentado e possivelmente sequer tenha sido bem compreendido.

Hoje, a empresa talvez não apresente *KPIs* de acordo com o conceito de Bauer (2004) – “*KPIs* alinham todos os níveis da organização com indicadores bem definidos, metas em cascata” -. Seria mais justo dizer que a empresa está no caminho certo para o encontro destes *KPIs*, apesar de já possuir um grande conjunto de indicadores.

Em resumo, a empresa ainda luta para implementar uma cultura de indicadores sustentável e compreendida por todos.

## **5.4 O ALINHAMENTO ENTRE CULTURA E INDICADORES DE DESEMPENHO NA EMPRESA MMM**

### **5.4.1 A relação cultura e performance**

O alinhamento entre cultura organizacional e performance foi um aspecto bastante abordado pelos entrevistados. Em consonância com o próprio modelo de Gordon, os entrevistados apontaram para a necessidade de alinhamento entre as necessidades do mercado e clientes e a cultura da empresa:

*“(...) eu acho que se a cultura de uma empresa não for condizente com o mercado competitivo, ela tem um problema de médio para longo prazo... Se o mercado mudou e a cultura da tua empresa não se alterou, fica difícil... Você tem que ter agilidade para perceber o desalinhamento entre o mercado e a cultura da organização, porque senão você está fora”*

Adicionalmente, mostraram a preocupação da empresa MMM com este alinhamento:

*“Acho que a principal vantagem competitiva que a empresa MMM tem em relação ao competidor foi ter identificado mais cedo a mudança do ambiente competitivo em relação à cultura da sua própria organização.(...) Nos últimos quatro, cinco anos, algumas situações mudaram radicalmente esse mercado. As culturas das operadoras de saúde e da empresa MMM inclusive, não eram alinhadas, e várias grandes empresas ainda vivem esse desalinhamento (...) A gente percebeu o desalinhamento e está alinhando. (...) eu acho que a empresa MMM foi prudente em identificar essa mudança de postura do mercado e se antecipar na tomada de ações,*

*(...) mas como eu estou falando de mudanças de cultura, não são ações de curto prazo”*

*“O entendimento do mercado acabou por moldar a cultura vigente ...”*

#### **5.4.2 A relação cultura e indicadores de desempenho**

Embora se tenha visto que, segundo grande parte dos respondentes, a cultura existente na empresa MMM é uma verdadeira aliada no alcance de uma performance de excelência, o modo como se mensura esta performance nem sempre está alinhado com a cultura existente.

Inicialmente, lista-se abaixo pontos nos quais o alinhamento entre os indicadores e a cultura parece ser coerente:

<b>Aspecto Cultural</b>	<b>Alinhamento</b>
Orientação para resultados	Grande parte dos indicadores de desempenho analisados tem foco nos fins e não nos meios. Os indicadores de resultado, dedicados a análise financeira, são como o próprio nome diz, voltados para os resultados. Entretanto, mesmo os indicadores de produção, cuja orientação poderia ser a

	de processos, visa olhar para o resultado operacional, mensurando o resultado dos processos operacionais.
Orientação “condescendente” de resultados	Como foi dito anteriormente, a empresa MMM apresenta uma orientação para resultados, todavia, é notório que não há uma cobrança excessiva ou pressão exagerada pelos resultados. Coerente com esta característica, para nenhum dos indicadores apresentados havia metas. Na maioria dos casos, os resultados são apenas comparados com os resultados do ano anterior de forma a balizar o desempenho vigente.
Orientação para o médio-longo prazo	Praticamente todos os indicadores avaliados são apresentados através de dados acumulados do ano, desviando o foco do resultado específico do curto prazo, isto é, do mês.
Cultura Transformacional	Uma cultura transformacional exige um alto grau de conhecimento da

	<p>concorrência, para poder antecipar seus possíveis passos. Para bem inovar é necessário que a empresa entenda seus competidores. Neste sentido, a empresa MMM possui entre seus indicadores, alguns que buscam fazer uma análise de mercado, avaliando cada um de seus principais concorrentes.</p>
<p>Preocupação com o ambiente físico de funcionários e clientes (sistema de convicções)</p>	<p>Um dos indicadores avaliados em todos os hospitais é o investimento em obras e equipamentos, ratificando a convicção que “o cliente é hóspede em nossa empresa” e como tal quer conforto e modernismo. Neste sentido, a empresa também confirma a preocupação com o ambiente físico abordada pelos entrevistados</p>
<p>Coesão do Grupo X (potência cultural) e aproveitamento das sinergias</p>	<p>Por diversas vezes, os entrevistados comentaram a grande integração dos negócios do Grupo. O aproveitamento de sinergias entre suas diferentes</p>

	empresas foi um aspecto bastante valorizado. Olhando agora os indicadores analisados, vemos a preocupação em entender como é a participação de uma outra empresa importante do Grupo X, no faturamento da empresa MMM.
--	--

Embora todos os itens citados acima terem apresentado coerência, alguns aspectos incoerentes também emergiram:

<b>Aspecto Cultural</b>	<b>Alinhamento</b>
Preocupação com funcionários	Em diversas circunstâncias, a preocupação com os colaboradores internos foi citada como importante. Inclusive, no sistema de convicções da empresa, há uma referência a este item: “A preocupação com o desenvolvimento pessoal deve ser permanente”. Todavia, uma rápida análise dos indicadores avaliados revela a inexistência de medidores desta preocupação: não há, por

	<p>exemplo, indicadores de satisfação do funcionário.</p>
Orientação para resultados	<p>Apesar de se entender a orientação “condescendente” de resultados (já detalhada anteriormente), não é natural que em uma cultura de resultados os indicadores não possuam metas. A orientação “condescendente” poderia mesmo ser expressa através de metas menos ousadas, mas a inexistência de metas enfraquece a própria concepção de orientação para resultados. Como o próprio termo sugere, neste tipo de cultura busca-se resultados. Mas que resultados? Segundo um entrevistado:</p> <p><i>“você tem certeza de que a performance daquela pessoa é ruim, você tem certeza, mas não está medido, não tem uma coisa pactuada”.</i></p>
Valorização da inovação	<p>Notoriamente, a empresa MMM apresenta um forte apelo às inovações. Todavia, os indicadores avaliados</p>



	carecem da visão de “Processos Internos” e “Desenvolvimento” apresentados no <i>Balanced Scorecard</i> , isto é, os indicadores focam excessivamente nos resultados financeiros, deixando de lado aspectos relevantes para a inovação. A única parte de certa forma relacionada às inovações são os indicadores relativos à análise de mercado, já comentados acima.
--	--

## **5.5 O IMPACTO DO ALINHAMENTO ENTRE CULTURA E INDICADORES DE DESEMPENHO NA PERFORMANCE DA EMPRESA**

### **MMM**

Descobrir como um alinhamento ou desalinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho afeta a performance da organização poderia exigir um trabalho longitudinal. Todavia, um possível meio para descobrir esta resposta em um trabalho pontual aparece com o pesquisador utilizando perguntas qualitativas que façam o entrevistado apontar as eventuais facilidades e dificuldades que encontra na organização para alcançar as metas e objetivos pretendidos. Com base nos

facilitadores ou dificultadores citados, o pesquisador terá que entender como o referido aspecto está inserido na cultura organizacional e como os indicadores de desempenho se alinham ou não a cultura citada. Deste modo, torna-se viável responder a pergunta de tese.

Muitos foram os fatores que foram citados como facilitadores ou geradores de dificuldade para o alcance da performance desejada. Alguns destes fatores foram de origem externa à empresa como a sazonalidade da demanda, eventuais surtos de doenças, entre outros. Todavia, os fatores que nos interessam de modo peculiar são os aspectos internos à organização. Procura-se entender se há aparentemente alguma vantagem ou desvantagem proveniente do alinhamento ou desalinhamento entre os indicadores de desempenho e a cultura organizacional. Dizemos “aparentemente” pois não se pode afirmar com certeza que, por exemplo, um possível desalinhamento seja o responsável pela baixa performance, ou que um eventual alinhamento seja o herói dos bons resultados. Assim sendo, abaixo se busca listar as evidências de alinhamento ou desalinhamento relacionando-as as conseqüências citadas.

Um dos primeiros pontos que emergiu das entrevistas foi que a comunicação interna entre os funcionários acaba por dificultar o alcance das metas.

*“...entre as principais dificuldades para bater as metas está a fraca comunicação com a base da estrutura, que acaba não sabendo de sua importância para o alcance das metas.”*

Estamos falando não apenas da comunicação como conhecimento disperso pela organização, mas também da comunicação como instrumento de coordenação entre áreas. Sobre a importância da boa interface entre as áreas, um entrevistado colocou:

*“Tem uma coisa que é comuníssima aqui no hospital. O paciente chega para uma cirurgia agendada para as oito horas da manhã. Ele chega aqui e não tem leito, não tem vaga. O hospital tem uma emergência e eu não posso fazer reserva de leito porque pode chegar alguém grave durante a noite e eu tenho que internar. Então, o paciente fica na recepção pau da vida, porque ele tem uma expectativa que se ele marcou a cirurgia com uma semana de antecedência, o leito dele vai estar reservado. Para não ter mais problemas, a gente precisa da interação entre diversas áreas. Eu preciso, por exemplo, que a área clínica dê alta para os pacientes cedo. Eu preciso que a área administrativa limpe e libere o quarto o mais rápido possível pra poder internar o paciente. Eu preciso que o meu setor de internação seja ágil para conseguir as liberações, realizar toda burocracia, eu preciso de que a minha farmácia seja ágil...”*

Neste sentido, o problema de comunicação pode ser oriundo de uma falta de padronização de processos e/ou de treinamento, uma vez que a cultura da empresa MMM preza mais os fins do que os meios. Segundo um entrevistado:

*“Entre as principais dificuldades para bater as metas está uma fraca comunicação com a base da estrutura, que acaba não sabendo de sua importância para o alcance das metas, além da falta de padronização dos processos. Apenas os chefes, cerca de 30 funcionários de um total de 300, foram treinados no PNQ. Não houve ainda a preocupação de dispersar o conhecimento na organização”*

Desta primeira análise 3 (três) conclusões podem ser tiradas:

- como já foi visto, a empresa MMM tem em seu perfil cultural uma comunicação de certa forma falha. A inexistência de indicadores que avaliem o bom fluxo de comunicação através de toda a estrutura (neste caso um real alinhamento entre

cultura e indicadores), pode estar destacando uma falta de atenção por parte da alta direção para o tema e gerando, por consequência, dificuldades para o bom desempenho das atividades da empresa;

- adicionalmente, a cultura orientada para resultados alinhada com os indicadores de desempenho (conforme já analisado), desvia muitas vezes o foco do processo, permitindo a criação de um ambiente pouco estruturado. Neste ponto, vale uma análise mais detalhada: empresas de serviços, como o caso da empresa MMM, devem ter em mente que muitas vezes, o cliente julga como resultado muito mais o processo propriamente dito, do que o resultado em si, isto é, o cliente parte do pressuposto que o resultado será positivo (ex: operação bem sucedida) e julga como o “resultado” a experiência vivida, evidenciada pelos processos da empresa (Ex: boa hospitalidade, organização do hospital, ambiente agradável...). Assim sendo, é extremamente importante que neste tipo de negócio haja um foco equilibrado entre resultados e processos. No caso específico da empresa MMM, há ainda um agravante: visto que qualquer médico pode internar um paciente nos hospitais e como cada um quer fazer as coisas a seu modo, a inexistência de uma padronização de processos pode criar um grande problema operacional com fortes consequências para o resultado da empresa MMM. A importância do foco em processos fica evidenciada no depoimento de um entrevistado:

*“(...) se a gente juntar três coisas aqui, a gente tem sucesso. Uma é que a gente tem que ter a segurança e a tecnologia que um hospital precisa ter, então eu tenho que dar a segurança de um hospital tecnologicamente bem equipado, tem que dar a estrutura de serviço de um excelente hotel daria*

*e tem que dar o acolhimento que a casa das pessoas daria, essas três coisas tem que ser percebidas aqui dentro.”*

- por fim, apesar da organização ter em seus sistemas de convicções a importância do desenvolvimento pessoal como item relevante e realmente dar grande foco aos treinamentos, não apresenta em seus indicadores, alguns que mensurem, por exemplo, os treinamentos para os empregados, julgados essenciais por alguns entrevistados. Este desalinhamento pode mais uma vez tirar a atenção da direção para a importância de alguns treinamentos específicos, uma vez que os mesmos não os vêem nos indicadores apresentados e conseqüentemente, pode gerar um impacto negativo na performance da empresa.

Em síntese, nos 2 (dois) primeiros casos têm-se o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho gerando desvantagens para a empresa. Já no último caso, tem-se o desalinhamento gerando desvantagens.

Outro aspecto apontado como relevante para a performance da organização foi a dificuldade encontrada ao lidar com a cultura médica, isto é, uma cultura por natureza avessa ao risco.

*“Todo mundo sabe qual é a chance que esse paciente tem de ter alta amanhã. Eu consigo te dizer isso com noventa e cinco por cento de certeza, mas o médico evita dizer, então é um embate. Eu não estou te pedindo uma carta compromisso, eu estou te perguntando assim: Quem você acha que deve ter alta amanhã? Fulano, beltrano e sicrano. Essa previsão diminui quanto maior o tempo. Quem deve ter alta na semana que vem? Aí eu não sei, mas amanhã eu sei.”*

Apesar da empresa MMM ter o corpo diretivo quase todo formado por médicos, a mentalidade e propensão ao risco destes funcionários são bem maiores do que a média da profissão e do resto da própria empresa. Assim sendo, esta diferença de propensão ao risco, ao mesmo tempo que é benéfica, pois revela nas camadas inferiores da hierarquia uma maior estabilidade e conservadorismo para conduzir a operação em seu dia-a-dia, pode criar dificuldades e diminuir a performance da empresa, como bem avaliado pelo entrevistado. Neste caso, uma vez que os indicadores não mostram as previsões realizadas comparadas aos valores reais ocorridos, fica difícil entender como esta maior ou menor propensão ao risco tem acarretado bons resultados ou não. Tem-se portanto, um caso de desalinhamento entre cultura organizacional e indicadores gerando desvantagens para a empresa.

Por fim, um dos entrevistados citou a sinergia entre as empresas do Grupo X, como um grande facilitador para o alcance dos resultados. Realmente, sendo o Grupo X um grupo de certa forma verticalizado e um dos maiores do país no setor em que atua, é natural que haja uma contribuição importante de uma empresa no resultado de outra. O acompanhamento desta participação cruzada de resultados é de extrema importância para o entendimento do negócio como um todo. Assim sendo, totalmente alinhado com esta demanda, a empresa MMM analisa mensalmente em seu faturamento a parcela oriunda da principal empresa do Grupo X. A falta deste acompanhamento (alinhamento cultura x indicadores), pode acarretar a não detecção de uma mudança de perfil da operação da empresa MMM e conseqüentemente pode afetar seu desempenho.

### 5.5.1 Quadro Resumo

Abaixo se apresenta um quadro resumo dos alinhamentos e desalinhamentos encontrados e seus respectivos impactos na performance da organização:

<b>Aspecto Citado</b>	<b>Causa</b>	<b>Cultura</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Conclusão</b>
Comunicação interna (principalmente nas interfaces) dificulta alcance das metas	Falta de padronização de processos e/ou treinamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação não é o ponto forte</li> <li>2. Foco no desenvolvimento pessoal</li> <li>3. Orientada para os resultados, desviando o foco dos processos;</li> </ol>	<p>Inexistência de indicadores avaliando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. o bom fluxo de comunicação</li> <li>2. os treinamentos</li> <li>3. os processos da empresa como um todo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhamento gerando impacto negativo na performance</li> <li>2. Desalinhamento gerando impacto negativo na performance</li> <li>3. Alinhamento gerando impacto</li> </ol>

				negativo na performance
Dificuldade em lidar com a cultura médica prejudica o alcance das metas	Aversão ao risco da classe médica é muitas vezes impeditivo para o alcance das metas	Topo da hierarquia mais voltada para o risco e base mais conservadora	Indicadores não mostram previsões realizadas comparadas aos valores reais ocorridos (inviabilidade de se concluir os efeitos deste tipo de cultura)	Desalinhamento gerando impacto negativo na performance
Sinergia entre empresas do Grupo X é um facilitador no alcance das metas	Verticalização do grupo viabiliza o alcance das metas	1. Homogênea, forte, com valores únicos para todas as empresas do grupo 2. Os funcionários se identificam com o Grupo X	Existência de indicadores avaliando a participação da principal empresa do Grupo X no faturamento da empresa MMM	Alinhamento gerando impacto positivo na performance



		e não apenas com a empresa MMM. A visão é sempre sinérgica		
--	--	--	--	--

## **5.6 RESUMO DO CAPÍTULO**

O presente capítulo descreve a cultura da organização através da análise de categorias que emergiram durante as entrevistas. O capítulo também faz referência aos objetivos na construção dos indicadores e ao processo de construção de indicadores, bem como revela o alinhamento existente entre a cultura organizacional e a amostra de indicadores analisada. Por fim, é avaliado como o alinhamento (ou desalinhamento) descrito traz impacto para a performance da organização (pergunta de tese).

## **6 CONCLUSÃO**

Com o intuito de gerar um contexto através do qual seja mais fácil para o leitor entender as conclusões deste documento, abaixo realizaremos uma breve recapitulação do mesmo, incluindo a recordação da pergunta que norteou o trabalho.

### **6.1 SUMÁRIO DO ESTUDO**

O objetivo desta pesquisa foi tentar entender como o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho afeta a performance da organização (pergunta de pesquisa).

Para tal, procurou-se estudar na literatura 3 (três) grandes temas: cultura organizacional, indicadores de desempenho e o elo entre os dois. No primeiro item, bastante vasto, a idéia foi entender o que é cultura organizacional, como se mapeia, as principais tipologias culturais entre outros assuntos. No segundo tema, buscou-se entender o que faz uma organização ter indicadores de desempenho e como os mesmos são construídos. Por fim, no último grande bloco, tinha-se em mente entender como autores conceituados relacionavam cultura, performance e indicadores.

A pesquisa então foi realizada em uma grande empresa do setor de medicina em grupo, entre os meses de Outubro de 2004 e Abril de 2005. Geograficamente, o estudo se limitou às unidades da empresa MMM no Rio de Janeiro.

Embora este estudo tenha sido essencialmente qualitativo, baseado em entrevistas, foram utilizados também questionários padronizados para que os mesmos entrevistados o respondessem. No total, estamos falando de 9 (nove) executivos de 1º linha, líderes da empresa MMM e de 7 (sete) questionários respondidos. Foram entrevistados: o presidente do grupo a que pertence à empresa MMM, a superintendente geral da empresa MMM, os 4 (quatro) diretores dos hospitais da empresa no RJ, a diretora de RH do grupo, a líder da implantação do novo modelo de gestão (modelo do PNQ) e um gerente sênior de uma das empresas do grupo.

No tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo para as entrevistas e análises estatísticas simples no estudo dos questionários.

Posteriormente, foi feito um resumo sobre a empresa MMM, incluindo dados do grupo controlador (Grupo X), dados da estrutura organizacional, bem como uma descrição do modelo de gestão proposto, dos indicadores de desempenho analisados e do desempenho atual.

Finalmente, foram realizadas as análises dos resultados e elaboradas as conclusões.

## **6.2 CONCLUSÕES GERAIS**

Na seção 1.2 – “Objetivos da Pesquisa” listamos os cinco objetivos intermediários que conduzem a resposta da pergunta de tese, os quais agora verificamos se foram atingidos:

1. Conhecer o que tem sido pesquisado sobre o tema em discussão: há claramente uma percepção que o estudo realizado agregou substancialmente para a condução da pesquisa. Obviamente, não se pretendia varrer toda a literatura, o que seria mesmo impossível, uma vez que o tema é bastante denso e rico. Todavia, o estudo conduziu ao alcance das expectativas criadas;
2. Mapear a cultura organizacional da empresa: o estudo da cultura organizacional passa não só pelo conhecimento teórico do que é cultura, das tipologias existentes entre outros assuntos, mas também pela sensibilidade do pesquisador em entender nuances e contradições. Neste sentido, o trabalho se apresentou embasado e, na medida do possível, rico em detalhes;
3. Identificar, entender a formação e o significado dos indicadores de desempenho da organização: uma vez que a organização está em um processo de implantação de um novo modelo de gestão, diversos métodos e indicadores coexistem. Esta dicotomia criou uma complexidade adicional a esta análise, todavia não a inviabilizou;
4. Analisar o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional: uma vez mapeadas as diversas orientações culturais da empresa MMM e definidos os indicadores a serem analisados (indicadores apresentados ao CEO do Grupo X mensalmente), não foi difícil detectar os alinhamentos e desalinhamentos existentes;
5. Avaliar como o alinhamento entre indicadores e cultura organizacional afeta a performance da organização: este último objetivo, e com certeza o mais

complexo, teve como grande obstáculo a impossibilidade quantitativa de atribuir uma alteração de performance a um alinhamento ou desalinhamento entre cultura e indicadores. Assim sendo, para procurar entender este impacto, foram feitas perguntas abertas aos entrevistados de forma que os mesmos procurassem identificar causas internas de boas ou más performances. A partir destas respostas, o pesquisador, qualitativamente, procurou relacionar as causas citadas a eventuais alinhamentos ou desalinhamentos. O método foi bastante eficaz conduzindo às respostas esperadas. Vale ressaltar no entanto que, todas as conclusões neste tópico foram do tipo “é possível que”, isto é, não se pode afirmar com certeza que foi um eventual alinhamento ou desalinhamento que provocou a performance indicada, mas sim que há uma possibilidade de que ela tenha sido gerada pelos motivos citados.

Desta forma, o cumprimento dos 5 (cinco) objetivos intermediários nos levou automaticamente ao cumprimento do objetivo maior da tese, isto é, responder a pergunta de tese já descrita anteriormente. Em síntese, a análise dos resultados apontou para o fato de que realmente, o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho pode afetar a performance da empresa.

Adicionalmente, os resultados pareceram indicar que empresas de serviços devem manter um foco equilibrado entre seus resultados e seus processos. Deve-se lembrar que, é a satisfação dos clientes que gera bons resultados e esta satisfação, em empresas de serviços, é gerada muitas vezes pela experiência vivida através dos

processos da empresa. Assim sendo, um foco desmedido no resultado sem uma correta preocupação com os processos pode causar uma má performance para a empresa (vide seção 5.5).

### **6.3 UTILIDADE E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Esta pesquisa pode ser utilizada como referência para futuros estudos no campo da Administração de Empresas, bem como pode gerar interesse em outros autores no sentido de entender melhor a questão proposta, ou seja, o alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho como fator importante para o desempenho das empresas.

Para as organizações, o estudo pode servir como fonte teórica para a implantação de programas de gestão por indicadores de desempenho, bem como pode servir para chamar atenção para a questão proposta e, por conseguinte tornar as empresas mais conscientes das conseqüências advindas do alinhamento entre cultura organizacional e indicadores de desempenho.

Como já citado inúmeras vezes, a empresa MMM está em um processo de transição de seu modelo de gestão. Assim sendo, a empresa passa por um período de turbulência, o que gera maiores dificuldades nas análises. Desta forma, como sugestão de pesquisa futura pode-se tentar refazer a pesquisa em outras empresas de forma a ratificar as

conclusões aqui obtidas. Para um trabalho de mais longa duração, outra sugestão seria a realização deste mesmo trabalho com algumas modificações:

- Mapeamento cultural: seria interessante mapear a cultura não só de forma *top-down*, mas também de forma *bottom-up*, isto é, tentando identificar a cultura a partir de entrevistas, não com os líderes e em uma base maior de funcionários para depois confrontar com o que foi dito pelos líderes. Na realidade, o que se procura é mapear a cultura real e não apenas a dita pelos líderes;
- Indicadores de desempenho: seria útil se fosse feita a análise de todos os indicadores de uma diretoria, passando por cada área da diretoria até se chegar ao diretor. Isto possibilitaria um entendimento maior dos elos entre áreas e conseqüentemente facilitaria a compreensão do processo de criação dos indicadores.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arezes, Pedro.; Miguel, Sergio. The role of safety culture in safety performance measurement. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.4, p.20-28, 2003.

Barney, Jay. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656-665, 1986.

Bauer, Kent. Key Performance Indicators: the multiple dimensions. **DM Review**, October 2004. Disponível em: <[www.dmreview.com](http://www.dmreview.com)>. acesso em mar. 2005.

Bauer, Kent. KPIs – The metrics that drive performance management. **DM Review**, September 2004. Disponível em: <[www.dmreview.com](http://www.dmreview.com)>. acesso em mar. 2005.

Calori, R.; Sarnin, P. Corporate culture and economic performance: a french study. **Organization Studies**, v.12, n. 1, p.49-74, 1991.

Castro, Danielle. **Tipologias culturais e ciclo de vida organizacional**: um estudo de caso. Orientadora: Patrícia Tomei. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

Creswell, J. **In Research Design – Qualitative, Quantitative and mixed methods Approaches**. 2000.

Cross, Lisa. Putting Business Metrics. **Graphic Arts Monthly**, Maio 2004. Disponível em: <[www.gammag.com](http://www.gammag.com)>. acesso em mar.2005.

Denison, Daniel. What is the difference between organizational culture and an organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v.21, n.3, p.619-654, 1996.

Denison, Daniel; Mishra, Aneil. Toward a Theory of Organizational Culture and effectiveness. **Organization Science**, v.6, n.2, Mar-Abr 1995.

Deshpande, Rohit; Parasuraman, A. Linking Corporate Culture to Strategic Planning. **Business Horizons**, May-June 1986.

Ferreira, A. B. **Médio Dicionário da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985

Geertz, C. **A interpretação das culturas**. Zahar, 1979

Goodyear, M. **O que é a pesquisa qualitativa?**. 2000

Gordon, George. Industry determinants of organizational culture. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.396-415, 1991

Griffin, Jane. Developing strategic KPIs for your BPM system. **DM review**, Out 2004. Disponível em: <[www.dmreview.com](http://www.dmreview.com)>. acesso em mar. 2005.

Harrison, R. Understanding your organization's character. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, May-June 1972

Hilal, A. **Negócios internacionais** – dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional. 2002. Tese (Doutorado em Administração)-Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

Hofstede, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.286-316, 1990.

Kaplan, R.; Norton, D. **The balanced scorecard** – Harvard Business School Press, 1996.

Kilmann, R.H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. Issues in understanding and changing culture **California Management Review**, v. 28, n.2, Winter 1986.

Kopkin, B. Key performance redefined. Mar 2004, Disponível em: <[www.paperloop.com](http://www.paperloop.com)>. acesso em mar.2005

Lucas, R. Political-Cultural analysis of organizations. **Academy of Management Review**, v.12, n.1, p.144-156, 1987.

Marcoulides, G.; Heck, R. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. **Organization Science**, v.4, n.2, May 1993.

Novaes, L. **A relação cultura e desempenho na Embratel antes e após a privatização**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

Parry, K.; Proctor-Thompson, S. Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector. **Journal of change management**, v.3, p.376-399, 2003

Peters T.; Waterman, R. **In search of excellence**. New York, NY: Warner Books, 1982.

Pettigrew, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p.570-581, 1979

Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

Saffold, G.S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture. **Academy of Management Review**, v.13, n.4, p.546-558, 1988.

Schein, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v.25, 2, 1984.

Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.339-358, 1983.

Trice, H.; Beyer, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v.9, n. 4, p.653-669, 1984

Vergara, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 1997

Wilkins, A; Ouchi, W. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.468-481, 1983.

Wrigley. Letter to the editor. **IEE Engineering Management**, Abr/Mai 2004.

Yin, R. **Case study research – design and methods**. Sage publications, 1984.

**Outras referências:**

IOMA's report on customer relationship management. Jun. 2004.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. 2004.

## ANEXOS

### **Anexo A – Roteiro para introdução à empresa**

#### **Assuntos a abordar durante entrevista preliminar com o líder do projeto sobre a empresa**

##### Sobre o grupo X

1. Criação: data, fundador, local, história...
2. Tipos de negócios envolvidos (empresas existentes)
3. Maiores concorrentes em cada negócio
4. Forças e fraquezas
5. Missão e visão do grupo
6. Modelo de gestão do grupo
7. Estrutura acionária (estruturas de *holdings* e principais acionistas, ...)
8. Estrutura organizacional (organograma) e principais lideranças
9. Estrutura física e infra-estrutura (prédios administrativos, escritórios, armazéns...)
10. Quantidade de funcionários (dividido entre próprios e terceiros)
11. Posição no mercado (*market share*, público alvo...)

##### Sobre a empresa MMM

12. Criação: data, fundador, local, história...
13. Produto ou serviço oferecido
14. Maiores concorrentes
15. Forças e fraquezas
16. Missão e visão da empresa
17. Modelo de gestão da empresa MMM
18. Estrutura acionária (estruturas de *holdings*, inserção no grupo X...)
19. Estrutura organizacional da empresa (organogramas detalhados) e principais lideranças
20. Estrutura física e infra-estrutura (prédios administrativos, hospitais, armazéns...)
21. Quantidade de funcionários, divididos entre próprios e terceiros, por tipo (médicos, administradores...)
22. Posição no mercado (público alvo...)
23. Dados financeiros (balanço, DRE...)
24. Principais indicadores de desempenho da MMM (definição dos indicadores, objetivos, metas, periodicidade de medição, responsáveis pela medição...)

## Sobre o RH corporativo

1. Missão e visão de RH
2. Objetivos estratégicos
3. Estrutura organizacional da diretoria (organogramas detalhados) e principais atividades de cada área
4. Políticas de:
  - a. Recrutamento e seleção
  - b. Treinamento e desenvolvimento
  - c. Remuneração e benefícios
5. Processo de avaliação de desempenho e promoção
6. Processo de socialização de novos funcionários
7. Processo de demissão
8. Plano de carreira (como funciona...)
9. Programas de desenvolvimento de lideranças
10. Programas de qualidade de vida
11. Processo de comunicação interna e externa
12. Outros programas de RH (descrição)
13. Celebrações (o que se celebra?, quando se celebra?...)
14. Indicadores de desempenho de RH (definição dos indicadores, objetivos, metas, periodicidade de medição, responsáveis pela medição...)

## **Anexo B – Roteiro para entrevistas**

### **Perguntas para entrevista em profundidade na empresa em estudo**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. O que identifica os funcionários da organização? (*PRÁTICAS*: símbolos)
2. Existe algum objeto ou símbolo que tenha algum significado especial para a empresa? Explique (*PRÁTICAS*: símbolos) (*Saffold: Potência cultural*)
3. O que distingue os funcionários de diferentes unidades, por exemplo, unidades geográficas diferentes? (*PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
4. O que determina o status de um funcionário? Exemplifique (*PRÁTICAS*: símbolos)
5. Qual o tipo de contato entre os funcionários comuns e a alta gerência? (*PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
6. Se tivesse que caracterizar as dimensões de motivação e de satisfação nesta organização, como você avaliaria o sistema de recompensas, o papel das lideranças, o estabelecimento de padrões de desempenho, etc? (*PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
7. Existem comportamentos que precisam ser mudados? Especifique (*PRÁTICAS*: símbolos)
8. Até que ponto os membros da organização se sentem capazes de mudar as práticas? (*VALORES E PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
9. Que tipo de relacionamento você mantém com seus colegas de trabalho? Você caracterizaria as relações com os colegas de: cordiais, formais, amistosas, tensas, pessoais, etc.? E com seus superiores? Exemplifique (*PRÁTICAS*: símbolos e *networks*)
10. Que tipo de pessoas tem maiores probabilidades de fazer uma carreira de sucesso nesta organização? (*PRÁTICAS*: heróis)
11. Quem são, ou quem tem sido, as pessoas especialmente importantes ou significativas para esta organização? Explique (*PRÁTICAS*: heróis)
12. Como definiria os líderes da organização? Por exemplo: liderança autocrática, paternalista, consultiva, participativa, etc. (*PRÁTICAS*: heróis)

13. De que reuniões periódicas você participa (*PRÁTICAS*: rituais)
14. Como se comportam as pessoas durante tais reuniões? As reuniões são formais, há participação independentemente do nível hierárquico, etc? (*PRÁTICAS*: rituais)
15. Que eventos ou acontecimentos são celebrados ou festejados nesta organização? (*PRÁTICAS*: rituais)
16. Como são tomadas as decisões? A maioria das decisões estratégicas é centralizada ou tem a participação da chefia intermediária? (*PRÁTICAS*: rituais)
17. Você acha que as decisões deveriam ser tomadas de forma diferente? Exemplifique (*VALORES*)
18. De que forma você recebe as informações sobre a organização : através de a) quadro de avisos, b) comunicação formal, c) informações dos colegas, d) jornais, Tv, rádio, e) jornal interno da empresa, f) de outra forma (especifique). (*PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
19. Você acredita que as pessoas são orientadas para o poder, para a realização de tarefas, para o gerenciamento de pessoas ou para o desempenho apenas de papéis ? Exemplifique (*PRÁTICAS*: símbolos e rituais)
20. Quais as coisas que as pessoas gostam que aconteçam nesta empresa? (*VALORES*)
21. Qual é o pior erro que uma pessoa pode cometer nesta organização? (*VALORES*)
22. Quais são os problemas de trabalho ou os conflitos mais significativos? (*VALORES*)
23. Você acredita que a organização deveria ser mais enxuta e flexível? Exemplifique (*VALORES E PRÁTICAS*)
24. Que imagem você acha que os clientes têm da empresa? E com relação à concorrência? Exemplifique (*VALORES*)
25. Que imagem os funcionários da empresa tem da concorrência? Exemplifique (*VALORES*)
26. Até que ponto os funcionários sentem orgulho de trabalharem para a organização? Qual a imagem que você tem da organização (boa, razoável, ruim) e por que? (*VALORES*)



27. Qual o comprometimento dos empregados, qual o grau de identificação e de lealdade (*PRÁTICAS: símbolos e rituais*)
28. Indique as coisas que mais lhe incomodam na organização. Por exemplo: a) falta de valorização dos funcionários, b) salário, c) falta de plano de carreira, d) falta de preparo dos chefes para gerenciar e lidar com as pessoas, e) falta de participação nas decisões relacionadas com o que você faz, f) falta de informação sobre o que acontece na empresa, g) sobrecarga de trabalho, h) falta de diálogo com o chefe, i) falta de continuidade nas ações, projetos, e programas, j) excesso de burocracia. (*VALORES*)
29. Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Por exemplo: a) trabalho interessante, b) benefícios recebidos, c) mercado desfavorável à mudança, d) pelo salário, e) pelo prestígio, f) segurança no emprego, g) falta de opção, h) por comodismo, i) a empresa é uma 'mãe', j) por que tenho chances de progredir. (*VALORES*)
30. Você acredita que a cultura organizacional existente auxilia a execução da estratégia da empresa? (*Saffold – Potência cultural*)
31. Você acredita que cada negócio do grupo tenha uma cultura diferente? Exemplifique. Se houver diferenças, a seu ver, isto é benéfico? Por que?
32. Quando vocês compram uma nova empresa / hospital, como fazem para integrá-lo a cultura do Grupo X, ou isto não é feito? Explique (*GERENCIAMENTO CULTURAL*)
33. Se fosse preciso escolher um lema para a organização, qual seria? (*VALORES*)

## INDICADORES DE DESEMPENHO

34. Para que vocês utilizam indicadores de desempenho? (*OBJETIVOS DOS INDICADORES*)
35. O que se faz com a informação sobre os indicadores? Explique (*OBJETIVOS DOS INDICADORES*)
36. Como são construídos os indicadores? (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
- Há algum ponto de partida (ex: estratégia)?
  - Existe algum processo de desdobramento de metas?
  - Há alguma preocupação em balancear a escolha de indicadores de forma a equilibrar as diversas perspectivas do negócio? Como é feito?
37. Como se evita que os indicadores sejam contraditórios? Explique (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
38. Como se faz para evitar que todas as áreas sob a responsabilidade de um diretor não ajam em direções diferentes? Explique (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
39. Como se faz para que os indicadores sejam coerentes entre os diversos níveis hierárquicos? (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
40. Como é possível distinguir entre um indicador bom e um ruim? Explique (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
41. Existe alguma área responsável pelo gerenciamento / coordenação geral dos indicadores? Quais suas funções? (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
42. Como são estabelecidas as metas dos indicadores? *Benchmarks*? Intuição? Desdobramento de metas? Explique (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
43. Como se escolhe quem deve receber a informação sobre um referido indicador de desempenho? Explique (*CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES*)
44. Quais indicadores são vistos pelo presidente? Como são escolhidos? Explique (*KPI*)
45. Quais os problemas existentes com os indicadores atuais? (se existirem)
46. Quais indicadores estão consistentemente aquém das metas propostas? Por que? (*INDICADORES X PERFORMANCE*)
47. Quais as dificuldades que você vê para alcançar suas metas? Explique (*INDICADORES X CULTURA X PERFORMANCE*)

48. Quais indicadores estão consistentemente atendendo ou superando as metas propostas? Por que? (*INDICADORES X PERFORMANCE*)
49. Quais as facilidades, na sua visão, que você tem para alcançar suas metas? Explique (*INDICADORES X CULTURA X PERFORMANCE*)
50. Você acha que a indústria e o ambiente competitivo influenciaram a formação da cultura organizacional? Explique (*MODELO DE GORDON*)
51. Explique se a cultura organizacional existente é apropriada para competir na indústria (*MODELO DE GORDON*)
52. Você acredita que a cultura de uma organização deve ser condizente com o ambiente competitivo que ela está? Você acha que este alinhamento afeta a performance da empresa? Explique (*MODELO DE GORDON*)
53. Qual foi o intuito (objetivos) em montar a estrutura organizacional da forma que ela é? Como a estrutura se adequa a estratégia? Por que? (*MODELO DE MARCOULIDES E HECK*)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)