

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

BEATRIZ RESENDE HALLAK

**O ALINHAMENTO DE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Niterói
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

BEATRIZ RESENDE HALLAK

**O ALINHAMENTO DE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Orientador:
Prof. Martius Rodriguez y Rodriguez

Niterói
2008

BEATRIZ RESENDE HALLAK

**O ALINHAMENTO DE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovada em 09 de maio de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

AGRADECIMENTOS

À minha família que está sempre comigo.

Ao meu orientador Martius Rodriguez y Rodriguez por ter me apoiado e, acima de tudo, me inspirado.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste projeto.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fazer um diagnóstico da empresa estudada quanto ao alinhamento entre seus valores organizacionais e pessoais e em que nível de consciência esses valores estão distribuídos. Como principal referencial teórico foi adotado o modelo dos sete níveis de consciência de Richard Barrett (2006), que partiu do modelo da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1954), estendendo-o em níveis mais altos. A investigação foi realizada em duas frentes: pesquisa documental e pesquisa de campo, tendo sido, para a última, aplicado um questionário estruturado conforme o referencial adotado. Os resultados apresentam os dez principais valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais, classificados em positivos e potencialmente limitadores e distribuídos entre os sete níveis de consciência, tanto para o grupo todo quanto para as segmentações selecionadas: faixa etária, sexo, função e tempo de empresa. As conclusões mostraram que existem diferenças significativas no conjunto de valores levantados nas três dimensões e as recomendações sugerem um conjunto de ações que, em função dos resultados obtidos, podem contribuir para a melhoria da gestão da empresa. Recomenda-se também novos estudos sobre o tema e a utilização do referencial teórico para aplicação em outros temas de natureza organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Valores. Alinhamento de Valores.

ABSTRACT

The present dissertation aims at investigating whether the firm under analysis aligns its organizational and personal values, and the level at which these values are spread within the firm. The main theoretical underpinning of the dissertation consists of Richard Barrett's (2006) model of the seven levels of consciousness – itself based on Abraham Maslow's (1954) model of the hierarchy of needs – which is extended to higher levels. Research was carried out in two fronts: documentary investigation and field work, the latter comprising the application of a structured questionnaire derived from the theoretical literature. The research revealed the ten main current personal and organizational values at the firm, as well as the ideal organizational values. These were classified as either positive or potentially limiting, and were distributed among the seven levels of conscience, for both the sample as a whole and according to a few chosen criteria: age group, gender, position and time in the company. Results show that there are significant differences among the several values that were pointed out in the three dimensions and the recommendations involve a set of actions that may contribute to enhance management of the firm. Further research on this subject and the use of the theoretical model to analyze other organizational issues are also suggested.

Keywords: Organizational Culture. Values. Values Alignment.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1	Traços brasileiros e características-chave	25
Figura 2	Camadas da cultura organizacional por Hofstede	26
Figura 3	Camadas da cultura organizacional por Schein	27
Figura 4	Competing Values Framework	28
Figura 5	Camadas da cultura organizacional por Trompennars	29
Quadro 2	Resumo da abordagem dos autores sobre cultura organizacional	
	Valores	34
Figura 6	Filosofia dualista chinesa yin/yang	37
Figura 7	Os quatro quadrantes dos sistemas humanos	43
Quadro 3	Correspondência entre Necessidades Humanas e Motivação Pessoal	48
Quadro 4	Os Sete Estágios/Níveis de Consciência Pessoal	49
Quadro 5	Os Sete Estágios/Níveis da Consciência do Grupo	51
Figura 8	Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional	52
Figura 9	Pirâmide dos Valores Corporativos	54
Quadro 6	Alocação de Valores/Comportamentos aos Níveis de Consciência	55
Quadro 7	Alocação dos Valores/Comportamentos aos Tipos de Valores e	
	Valores Positivos e Potencialmente Limitadores	56
Figura 10	Distribuição dos principais valores identificados nas três dimensões	69
Figura 11	Distribuição dos valores pessoais x níveis de consciência	72
Figura 12	Distribuição dos valores organizacionais atuais x níveis de consciência.....	72
Figura 13	Distribuição dos valores nos três estágios de consciência	73
Figura 14	Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais	
	identificados por faixa etária	76
Figura 15	Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais	
	identificados por sexo	77
Figura 16	Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais	
	identificados por função	78
Figura 17	Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais	
	identificados por tempo de empresa	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	População x Amostra	60
Tabela 2	Valores Organizacionais Ideais: adequação ao modelo utilizado na pesquisa de campo	65
Tabela 3	Caracterização da Amostra	66
Tabela 4	Valores Pessoais: os 10 primeiros colocados em número de votos ..	67
Tabela 5	Valores Organizacionais: os 10 primeiros colocados em número de Votos	68
Tabela 6	Índices PL e IROS	71
Tabela 7	Índices Entropia e BTI	74
Tabela 8	Significância dos Diferentes Níveis de Entropia Cultural	74
Tabela 9	Amostra x categorizações	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	10
1.2 A QUESTÃO PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 QUESTÕES DE ESTUDO.....	15
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	15
1.5.1 Para a contribuição do conhecimento	15
1.5.2 Para a prática profissional	16
1.5.3 Contribuição pessoal.....	16
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 CULTURA	20
2.1.1 A origem do conceito de cultura	20
2.1.2 Cultura brasileira	21
2.1.3 Cultura organizacional e seus elementos	24
<i>2.1.3.1 Cultura organizacional segundo Hofstede</i>	25
<i>2.1.3.2 Cultura organizacional segundo Schein</i>	26
<i>2.1.3.4 Cultura organizacional segundo Trompenaars</i>	29
<i>2.1.3.5 Cultura organizacional segundo Fleury</i>	31
2.2 VALORES.....	32
2.2.1 Valores pessoais	32
2.2.2 Valores organizacionais	35
2.2.3 A importância do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais para a execução da estratégia	38
<i>2.2.3.1 Estratégia empresarial</i>	38
<i>2.2.3.2 Alinhamento de valores</i>	40
3 O MODELO DE RICHARD BARRETT PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	43

3.1 SISTEMA INTEGRADO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL	43
3.2 OS SETE NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA	45
3.2.1 Os sete níveis de consciência pessoal.....	46
3.2.2 Os sete níveis de consciência organizacional.....	49
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 TIPO, MÉTODOS E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	55
4.2 NATUREZA DA PESQUISA: QUANTITATIVA X QUALITATIVA	56
4.3 TIPO DE PESQUISA.....	57
4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
4.4.1 Universo, população e amostra.....	59
4.4.2 Instrumento de pesquisa	60
4.4.3 Tratamento dos dados	62
4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO	64
5.1 INTRODUÇÃO.....	64
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À PESQUISA DOCUMENTAL	64
5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À PESQUISA DE CAMPO.....	66
5.3.1 Caracterização da amostra	66
5.3.2 Apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo – todo o grupo	67
5.3.3 Apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo – categorizações	75
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
6.1 CONCLUSÕES	82
6.2.1 Recomendações de ações na empresa	85
6.2.2 Recomendações de novos estudos.....	87
REFERÊNCIAS	89
ANEXOS	92

1 INTRODUÇÃO

“Organizações esclarecidas sabem que a cultura corporativa, as contribuições sociais e comunitárias são os próximos setores de vantagem competitiva (BARRETT, 2000, p. 120).”

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Observando a história da administração e a evolução dos modelos de gestão das organizações, conclui-se que entramos na era da aprendizagem e do conhecimento, onde o talento humano e a capacidade de aprender e de inovar são valorizados e reconhecidos como grandes propulsores para o salto qualitativo das organizações. Com as grandes transformações na dinâmica dos negócios, proporcionada principalmente pela evolução tecnológica e globalização, a busca por novos mercados e por posições sustentáveis de liderança tem exigido das empresas diferenciais competitivos, tanto em produtos quanto em seus serviços (SENGE, 2002). Uma nova crença aparece neste cenário: a necessidade de um esforço criativo constante das empresas, capaz de fazer com que elas modifiquem a si mesmas, em tempo real, adequando-se ao mercado, e isso só é possível através de pessoas comprometidas.

Cada vez mais, veremos organizações em processo de aprendizado voltadas para seu interior para descobrirem a si mesmas. Isso é inevitável, porque o aprendizado externo por si só não dará às organizações a vantagem competitiva que buscam. O aprendizado externo sobre as necessidades dos clientes, mercados e competidores é importante, mas pouco voltado às questões culturais internas que impedem a inovação, a criatividade e a produtividade. (BARRETT, 2000, p.21).

Segundo Barbosa (2002), a globalização, a interconectividade do mundo organizacional, a valorização da participação individual e a inovação, entre outros aspectos, fazem com que as empresas tenham que operar a partir de um arcabouço organizacional novo, onde objetivos e resultados são impactados por outros fatores, além dos já conhecidos e muito discutidos entre os cientistas organizacionais. Surgem então diversos estudos sobre cultura organizacional, não só no meio acadêmico, mas também dentro das empresas, deixando de ser uma dimensão oculta para adquirir uma dimensão estratégica no interior das organizações.

Torna-se, então, cada vez mais freqüente o enfoque dado ao ser humano nas organizações e a busca de práticas de gestão que valorizem as pessoas individualmente e as

equipes e que contribuam para melhores resultados. Para Rodriguez (2002), esta relação é bem nítida quando afirma que somente as pessoas têm a capacidade de movimentar as demais dimensões – processos e tecnologia - de um modelo de gestão rumo aos objetivos estratégicos a serem atingidos.

Em estudo sobre as Macrotendências em Gestão de Pessoas, Boog, Casado e Dutra (2006) destacam que a dimensão humana é vital para o sucesso do negócio e que tem sido objeto de diversas publicações nos últimos anos, mostrando que empregados felizes geram lucros maiores, da mesma forma que mais qualidade de vida gera mais resultados. O autor traça um paralelo citando a pesquisa do Guia Exame 2006 – 150 Melhores Empresas, em que mostra que as melhores empresas para trabalhar são mais rentáveis que as maiores empresas do país.

A tendência atual, portanto, é de que o ser humano seja entendido cada vez mais como alvo das ações organizacionais. Essa tendência de mudança e de valorização do papel do ser humano traz a semente de uma nova concepção sobre o mundo do trabalho que poderá viabilizar a compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais em modelos essenciais à sobrevivência e crescimento das organizações (BOOG; CASADO; DUTRA 2006).

Dentro desta nova lógica, Barrett (2000) argumenta que a única maneira de construir verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano e que as empresas, ao adquirirem esta consciência, se vêem diante do desafio de examinar seriamente suas culturas e seus valores corporativos. Reforçando essa necessidade explicitada pelo autor está a demanda de um mercado global cada vez mais consciente e exigente por produtos social e ambientalmente responsáveis.

A vantagem competitiva gradualmente deixará de ser puramente superioridade tecnológica para ser uma mistura de superioridade tecnológica e de valores. Cada vez mais, os clientes estão preferindo comprar produtos fabricados por empresas conscientes social e ambientalmente responsáveis quando qualidade e preço são iguais. Isso significa que no futuro o desenvolvimento da marca estará integralmente ligado ao desenvolvimento da cultura.
(BARRETT, 2000, p124.)

Esse novo contexto traz para o centro das discussões a esfera simbólica das organizações - valores, crenças e símbolos – principalmente no que tange aos impactos no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional (BARBOSA, 2002). Dessa forma, tem se observado, ultimamente, uma série de estudos sobre temas relacionados à capital humano, evidenciando a crescente relevância

dos ativos intangíveis e de seus impactos no desempenho das organizações. Conforme afirma Neves (2000 apud LAINO, 2004), a definição das práticas do funcionamento organizacional tem se apresentado cada vez mais dependente dos aspectos imateriais e intangíveis da organização, sendo a cultura organizacional a sua expressão mais visível.

Segundo Kaplan e Norton (2004), autores que originalmente introduziram o conceito do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor sustentável para seus acionistas, clientes e cidadãos. Os autores afirmam ainda que, os ativos intangíveis representam, atualmente, mais de 75% do valor das empresas, e que quando esses elementos estão perfeitamente alinhados, a empresa desfruta de alto grau de prontidão - capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia e buscar a sustentabilidade.

Atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis – capital humano; bancos de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes, relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 3.)

Um outro dado relevante foi o demonstrado na pesquisa de 2006 conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP, da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). O objetivo do estudo era o de identificar quais são as tendências que impulsionarão as mudanças previstas no mundo dos negócios dentro de cinco anos. A pesquisa realizada com profissionais de recursos humanos mostra que o alinhamento das pessoas às estratégias de negócio e objetivos organizacionais é o destaque absoluto no que se refere aos desafios para a gestão de pessoas.

[...] a adesão emocional é necessária à retenção de empregados. Mas algo mais faz parte dela: valores que transcendem a esfera material; que são simbólicos. Quando o empregado agrega a Empresa como referência à sua identidade, ele se compromete fortemente com ela. Esse compromisso é difícil de ser quebrado pelas concorrentes. (TEVES, 2005).

Por outro lado, à medida que se afirma a forte relação entre cultura e estratégia organizacional, um outro aspecto importante emerge: o papel da liderança. Segundo Schein (1999), a cultura é a principal fonte de identidade da organização, sendo, em muitos casos, reflexo das crenças e valores de seus fundadores, sendo cultura e liderança os dois lados da

mesma moeda. Barrett (2006) afirma que a liderança tem influência direta na formação de culturas orientadas por valores, na medida em que cria conscientemente o perfil cultural desejado - escolhendo os valores da organização - e os gerencia ativamente. O autor afirma ainda que a liderança é a chave para a transformação cultural e por isso costuma denominá-la, em suas obras, de “liderança inspiradora” (BARRETT, 2006, p.84). Dessa forma, os líderes deverão estar aptos a disseminar em suas equipes a cultura, os valores e comportamentos desejados pela companhia.

Em função de todos os aspectos acima listados, verifica-se a importância de se estudar a cultura das organizações à luz de suas estratégias, identificando as possíveis subculturas existentes, seus valores subjacentes e seu grau de alinhamento.

Para tanto, foi escolhida a teoria de Barrett (2006), autor de obras sobre transformação pessoal e organizacional, tendo conduzido desde 1997 o mapeamento de valores em mais de 500 empresas em 35 países. O autor defende em suas obras que as organizações não se transformam, as pessoas sim, e que a cultura se sustenta sobre os valores subjacentes a ela, demonstrados por meio de comportamentos observados. Segundo o autor, as empresas mais bem sucedidas são guiadas por uma visão e orientadas por valores e buscam o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais para serem sustentáveis. O autor afirma ainda que está havendo uma mudança global nos valores das sociedades, cada vez mais conscientes da importância do papel empresarial nas questões ambientais e sociais, questões essas muito discutidas atualmente.

1.2 A QUESTÃO PROBLEMA

Em grandes organizações, principalmente naquelas em constante crescimento, diversificação e internacionalização, observa-se a presença de fortes subculturas formadas por pessoas que se assemelham e que se diferenciam por diversas razões, tais como idade, experiência e formação profissional, visão de mundo, tempo de casa, etc, gerando, mesmo que não explicitamente, diversidade de crenças, valores, comportamentos e atitudes. Segundo Schein (1999), a questão cultural nessas empresas possui três aspectos: como manter elementos da cultura que continuam relacionados ao sucesso da organização; como integrar ou alinhar as várias subculturas existentes e como mudar elementos da cultura que não são mais desejáveis à luz das novas condições do ambiente externo.

Desta forma, baseado no modelo apresentado por Barrett (2006), será tratada a seguinte questão problema: como se posicionam os valores pessoais e organizacionais em uma empresa face as suas estratégias?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à questão problema, o presente estudo apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, que são descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o grau de alinhamento entre os valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais para o alcance de suas estratégias, segundo o modelo dos sete níveis de consciência de Barrett (2006). Esse modelo, criado em 1998 e revisitado em 2006, é uma expansão da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e será detalhado posteriormente. Sua base fundamental se apóia no fato de que as organizações são compostas por indivíduos e por isso possui motivações e necessidades similares a desses indivíduos (BARRETT, 2006).

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os dez principais valores pessoais e organizacionais atuais que permeiam o grupo pesquisado, segmentando por faixa etária, sexo, função e tempo de empresa.
- Identificar os níveis de consciência presentes na organização, caracterizando se a cultura organizacional está focalizada no interesse próprio, na transformação ou no bem comum.
- Apresentar os índices culturais apontados no referencial teórico utilizado.

1.4 QUESTÕES DE ESTUDO

Segundo Vergara (2006), as questões facilitam o aprofundamento do estudo, funcionando como um roteiro de pesquisa e serão confirmadas ou não pelos resultados encontrados após a aplicação da pesquisa de campo:

- Existem diferenças entre os dez principais valores pessoais e organizacionais atuais na amostra pesquisada?
- Existe alinhamento entre os valores pessoais presentes na organização e aqueles ideais para o alcance de suas estratégias?
- Como se apresentam os valores organizacionais atuais, em termos de distanciamento dos valores desejados pela companhia?

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

1.5.1 Para a contribuição do conhecimento

A pesquisa pretende contribuir para a ampliação do conhecimento no que tange ao aperfeiçoamento de uma nova filosofia empresarial, como se refere Barrett (2000). Por outro lado, o estudo permitirá algumas reflexões em relação à aderência de práticas de gestão internas aos perfis culturais e valores presentes na organização, principalmente referente à gestão de pessoas. Conforme afirmam Boog, Casado e Dutra (2006), os fundamentos conceituais das ações em gestão de pessoas têm suas raízes no estudo sobre o comportamento humano nas organizações e para melhor aplicá-las há que se despender algum tempo na compreensão do modelo do comportamento organizacional contemporâneo.

Outra contribuição será na confirmação da estreita e rica relação entre Cultura Organizacional e Gestão. A cultura de uma empresa impacta sua gestão e é refletida por ela, porém o contrário também é verdadeiro: as mudanças da dimensão “gestão” influenciam a cultura, pois é no cotidiano do trabalho, que se vivenciam os modelos e utilizam-se as práticas de gestão instituídas, resultando em comportamentos pró-ativos ou reativos dos trabalhadores (TEVES, 2005).

1.5.2 Para a prática profissional

Identifica-se a relevância da pesquisa para todas as empresas, principalmente aquelas em crescimento e expansão de seus quadros de pessoal. A cultura de uma empresa é sempre dinâmica e se renova cada vez que o seu sistema simbólico dá lugar a novos valores, crenças e significados, “forjando os traços de um novo sistema simbólico que não é continuação do antigo, nem tampouco seu apagamento, mas produção emergente” (TEVES, 2005). Dessa forma, o conhecimento dos valores presentes na organização é relevante para que a empresa possa tomar ações preventivas e eficazes no sentido de diminuir a distância entre o que existe hoje e o que deve existir para que se tenha êxito.

Dentro deste contexto, identificar os valores que devam ser reforçados ou alinhados aos valores declarados pela organização torna-se fundamental para o desenvolvimento de novos modelos de gestão condizentes com o ambiente interno, e que possam impactar positivamente no sucesso do negócio.

1.5.3 Contribuição pessoal

Para a pesquisadora o diagnóstico que será apresentado, além de complementar a pesquisa qualitativa de cultura realizada pela empresa em 2005, poderá contribuir na identificação de oportunidades de melhorias nas práticas de gestão de pessoas e ser insumo, inclusive, para a priorização na implantação dessas práticas. Outra contribuição relevante será na condução dos processos de mudança da companhia, onde a cultura organizacional é considerada um fator estratégico.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Delimitar o escopo do estudo é essencial para clarificar o foco da pesquisa e, conseqüentemente, facilitar a sua compreensão. Delimitar o escopo é colocar uma moldura e deixar claro o que está dentro e o que está fora do estudo, é estabelecer fronteiras

(VERGARA, 2006).

A pesquisa pretende identificar os níveis de consciência pessoal, organizacional atual e organizacional ideal através do mapeamento de valores, crenças e comportamentos presentes na organização, utilizando-se o modelo dos sete níveis de consciência de Barrett (2006). O estudo pretende ainda analisar as características desses níveis de consciência e se eles podem impactar positiva ou negativamente no atendimento das estratégias da companhia. Para tanto foi aplicado um questionário aos empregados de determinada área da companhia. Além disso, foram também realizadas análises de documentos e observação participante. Todavia, não será alvo deste estudo levantar e analisar outros fatores que impactam no alcance das estratégias.

Não se pretende esgotar a discussão sobre o tema cultura organizacional, pois é bastante vasto e discutido na literatura, da mesma forma, não se pretende esgotar o tema planejamento estratégico. Este estudo considerará apenas conceitos e variáveis evidenciadas pelos autores que foram adotados como principais bases referenciais.

A pesquisa é aplicada exclusivamente a uma empresa de energia brasileira de grande porte com características muito específicas, tanto por sua história e estrutura de capital, quanto por seu tamanho e diversidade de negócios. Dessa forma, esta pesquisa não possui o objetivo de generalizar os resultados obtidos desse estudo para o segmento de energia e outras organizações.

Devido a implicações jurídico-trabalhistas o universo considerado para a aplicação da pesquisa de campo foi circunscrito à população de empregados próprios da companhia, não considerando, portanto, colaboradores vinculados à empresas prestadoras de serviços.

Em última instância, será adotado como principal referencial teórico o modelo de Barrett (2006) para a avaliação da cultura corporativa e verificação do grau de alinhamento do capital cultural. Este modelo também inclui o Registro de Despesas Equilibradas, relacionado ao *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, com uma perspectiva mais voltada para negócios, que não foi investigado por esta pesquisa.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo foi apresentada uma visão geral do trabalho com a intenção de contextualizar o leitor, chamar a atenção para a importância do tema, descrever a questão

problema e, finalmente, explicitar o direcionamento da pesquisa.

O capítulo dois apresenta a revisão da literatura discorrendo sobre os temas centrais do trabalho, com abordagens de diferentes autores, objetivando promover sustentação teórica à pesquisa.

O capítulo três é reservado exclusivamente para descrever o referencial teórico adotado, o modelo de Barrett (2006), utilizado na avaliação da cultura organizacional.

O capítulo quatro é dedicado à metodologia que foi aplicada na pesquisa, buscando evidenciar o caminho adotado para responder à questão problema, ou seja, o atendimento dos objetivos geral e específicos.

O capítulo cinco apresenta os resultados da pesquisa, com descrição e análises das informações sobre o estudo de caso.

Finalmente, o capítulo seis apresenta as conclusões e recomendações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo abordar conceitos e prover sustentação teórica para os principais assuntos relacionados à pergunta desta dissertação. Para tanto, o capítulo está dividido em dois grandes itens:

- 1) Cultura
 - a. A origem do conceito de cultura
 - b. Cultura brasileira
 - c. Cultura organizacional e seus elementos

- 2) Valores
 - a. Valores pessoais
 - b. Valores organizacionais
 - c. A importância do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais para a execução da estratégia

A Figura 1 ilustra a dinâmica de alguns elementos até agora citados, e que estarão presentes na referida pesquisa.

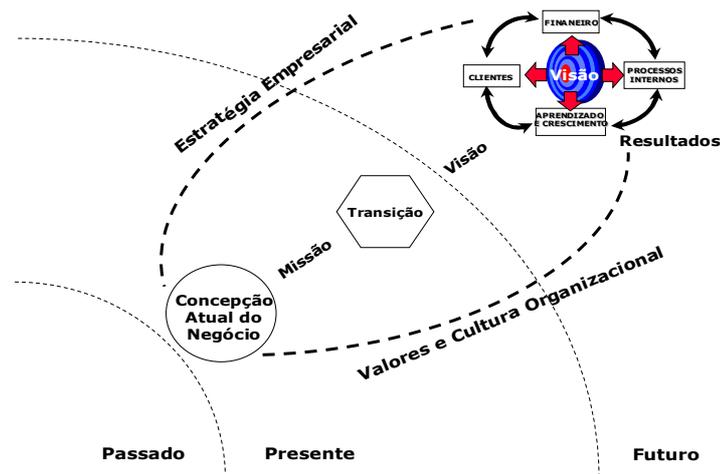


Figura 1 - O desdobramento da visão.
 Fonte: Adaptada de Rodriguez (2002).

2.1 CULTURA

2.1.1 A origem do conceito de cultura

O conceito de Cultura, como é utilizado atualmente, foi definido pela primeira vez por Edward Tylor (1871 apud LARAIA, 2006), quando sintetizou no vocábulo inglês *Culture* o termo germânico *kultur* - utilizado para simbolizar os aspectos espirituais de uma comunidade, com o termo francês *civilisation* – referia-se às realizações materiais de um povo. Para Tylor (1871 apud LARAIA, 2006), o termo cultura, tomado em seu amplo sentido etnográfico, é: “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Segundo Laraia (2006), esta definição abrangia em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, marcando fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata. Trompenaars (1994), em sua obra, faz um paralelo entre cultura e o verbo cultivar, pois são palavras de mesma origem: cultivar significa lavrar a terra, o modo como as pessoas atuam na natureza.

Muitos pesquisadores contribuíram de forma significativa para os estudos e compreensão do tema cultura e por isso encontra-se na literatura um vasto e complexo referencial. Partindo de várias teorias e diferentes posicionamentos epistemológicos e metodológicos, pode-se organizar a abordagem de cultura em duas principais vertentes: as raízes antropológicas e as raízes sociológicas do tema, que, conforme afirma Fleury (1996), fundamentaram o seu desenvolvimento conceitual para a área organizacional.

Segundo Fleury (1996), na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Os padrões culturais funcionariam como regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Pode-se dizer, portanto, que os antropólogos estudam a cultura como variável única, cujo significado emerge das relações simbólicas e dos significados de suas relações sociais. Sob o ponto de vista epistemológico, os antropólogos apresentam uma visão subjetivista e interpretativa da realidade.

Na abordagem dos sociólogos, destaca-se a corrente do interacionismo, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Para os estudiosos desta linha, a

vida cotidiana é uma realidade ordenada e constituída por uma série de objetivos que foram designados enquanto objetos antes da aparição do indivíduo em cena. Nesse processo, apesar dos fenômenos estarem pré-arranjados em padrões aparentemente independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, o indivíduo percebe que existe um compartilhamento de um senso comum sobre a realidade com os demais (FLEURY, 1996).

Conforme relata Fleury (1996), entre os sociólogos existe ainda a discussão dos processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como socialização primária e secundária. A socialização primária ocorre quando o indivíduo se torna membro da sociedade, há grande identificação emocional com os valores familiares e a linguagem é o seu mais importante instrumento. Já na socialização secundária, o indivíduo já socializado é introduzido a novos setores no mundo, sendo necessário adquirir novos conhecimentos numa seqüência de aprendizagem. Assim, a extensão da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e as idéias sobre esse processo são fundamentais para a análise do fenômeno de integração dos indivíduos à organização.

Para os sociólogos, a questão do poder e das relações de dominação em uma configuração social não constitui uma preocupação relevante e é focada como pano de fundo sobre a qual se tecem as relações sociais e não como eixo central da análise, como acontece na abordagem antropológica. Fleury (1996) aponta que as idéias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária são, na visão sociológica, pontos fundamentais para a construção do conceito de cultura organizacional.

2.1.2 Cultura brasileira

Se existe mesmo relação direta entre a performance de uma organização e sua cultura, se comprovarmos que esta cultura organizacional carrega muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossas raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 39).

Antes de conceituarmos cultura organizacional, faz-se necessário chamar a atenção para o fato de que a cultura das organizações é formada por pessoas que, por sua vez, carregam consigo traços, perfis e características culturais de seus países de origem. É, portanto, inevitável afirmar que a cultura nacional migra para dentro das empresas através das pessoas que a constituem (JUNQUEIRA, 2005).

Os autores Motta e Caldas (1997) complementam este argumento afirmando que as organizações são partes de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura, formando as subculturas de uma sociedade.

Os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estruturados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 30).

Alcadipani e Crubellati (2003) ressaltam a pluralidade do Brasil em relação ao que eles chamam de caleidoscópio de povos e etnias, tendo sido oficialmente colonizado pelos portugueses e sofrido fortes influências negras e indígenas, bem como de outros povos. Pode-se dizer que o Brasil é um dos mais diversos e heterogêneos países do mundo e que esta característica singular influencia diretamente no estilo de gestão das empresas brasileiras (RIBEIRO, 1995 apud ALCADIPANI; CRUBELLATI, 2003).

Acrescenta-se à diversidade presente na formação de seu povo a questão de sermos um país de dimensões continentais, apresentando fortes diferenças culturais regionais. No entanto, afirmam Motta e Caldas (1997), parece haver uma unidade orgânica, um núcleo central, e é nessa unidade que se reconhece o gênio da nação, a alma de um povo.

Deciframos na organização o complexo “material-imaterial”, que forma a denominada “cultura da organização”, implica estabelecer uma interdependência entre essa “cultura de empresa”, em termo mais gerencial, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo. No caso brasileiro, de nossos traços brasileiros. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 41).

Existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional, sendo Hofstede (1991) um dos pioneiros nesta discussão. Ele pesquisou a cultura de uma empresa em mais de 50 países e a partir de um estudo quantitativo pretendeu identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores caracterizando as culturas nacionais em torno de cinco dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo.

Na referida pesquisa, o Brasil foi identificado como um país com cultura de crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas e com clara orientação do comportamento para o longo prazo. O padrão cultural brasileiro se mostrou mais coletivista

com uma leve predominância de características típicas da feminilidade. Certamente além das influências da cultura nacional, cada organização delimita sua cultura a partir dos mais diversos elementos, tais como influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado (MOTTA; CALDAS, 1997).

Segundo Holanda (1995), uma tradição longa e viva ainda nos associa à península Ibérica até hoje nos nutrindo com uma alma comum. O autor ressalta que “...de lá nos veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma” (1995, p.40).

Para sintetizar as características culturais brasileiras, os autores Motta e Caldas (1997) apresentam a tabela a seguir com os cinco principais traços brasileiros e suas características-chave. Neste estudo, os autores reforçam o argumento de Holanda (1995) que, apesar do Brasil ter sido feito de negros, brancos e índios, chamado de “triângulo racial”, a influência portuguesa impôs no país o seu modo de produção, suas estruturas sociais e seus rígidos sistemas de valores.

Segundo os autores, Motta e Caldas (1997, p.42): “foi o colonizador português que mais contribuiu para sermos o que somos hoje, portanto, é justamente nele que precisamos centrar a discussão das raízes formadoras de nossos traços”.

Traço	Características-Chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Quadro 1 - Traços brasileiros e características-chave

Fonte: Motta; Caldas (1997).

Os autores ainda ressaltam que este trabalho não abrange todos os traços nacionais brasileiros, bem como não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira. Porém pode-se dizer que a sociedade brasileira, ainda marcada por seus antagonismos, tem a sua base no caráter português, pela sua plasticidade,

flexibilidade e por seus contrastes (MOTTA; CALDAS, 1997).

Esta síntese dos “traços brasileiros” tem a intenção de estruturá-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das organizações no Brasil. Conforme afirmam Alcadipani e Crubellati (2003), o Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira.

2.1.3 Cultura organizacional e seus elementos

Cultura organizacional é entendida como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes. (RODRIGUEZ, 2002, p.171).

O tema Cultura Organizacional apesar de ter aparecido em 1960 quando, segundo Barbosa (2002), alguns teóricos chamaram a atenção para a importância da esfera simbólica e dos valores humanísticos como cooperação e confiança entre os membros da organização, tornou-se forte na década de 80, encontrando-se hoje completamente incorporado à Teoria das Organizações e ao cotidiano das empresas. Os aspectos culturais das organizações continuam despertando grande interesse e são hoje vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise organizacional (FREITAS, 1999).

Barbosa (2002) identifica ainda que o conceito cultura organizacional, após o seu surgimento, reapareceu em duas outras fases com diferentes características: no início da década de 1980 até o início da década de 1990, e de meados da década de 1990 até os dias de hoje.

No período de 1980 a 1990 o conceito é reforçado devido à intensa competitividade entre as empresas norte americanas, européias e japonesas, sendo o sucesso dessas últimas atribuído à sua cultura. O reconhecimento da incerteza como variável da sociedade contemporânea, também contribuiu para a valorização da cultura organizacional, como forma de oferecer estrutura, padrões e valores para as empresas operarem num ambiente adverso.

Dos anos 90 até o momento atual, a autora caracteriza como sendo o momento histórico do conceito de cultura organizacional, pois a percepção da cultura aparece como sendo uma variável capaz de intervir na dinâmica dos negócios, dando-lhes valor e diferencial competitivo, sendo, portanto, vista como ativo estratégico (BARBOSA, 2002).

Reforçando a idéia da autora, Cameron e Quinn (1999) enfatizam que a cultura

organizacional tem um poderoso efeito e influência no desempenho de longo prazo das empresas, e ressalta que foi comprovado o forte impacto da cultura sobre os indivíduos, quanto à moral dos empregados, comprometimento, produtividade e bem estar físico e emocional, gerando um ambiente propício ao aprendizado, criatividade e inovação.

O tema cultura organizacional ainda não é um consenso entre teóricos e práticos da área, sendo essa fragilidade conceitual-metodológica objeto de várias críticas, por isso o seu estudo apresenta diferentes abordagens (FREITAS, 2000).

No caso da abordagem da cultura organizacional como variável, a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de seu gerenciamento visando obter padrões elevados de eficiência organizacional por meio do desenvolvimento de culturas fortes e integradas (SCHEIN, 2004). Outra forte relação do tema, segundo Ulrich (2008), é com a mudança nas organizações, pois na medida em que a cultura estabelece padrões ao longo do tempo, a mudança gera eventos que impactam e transformam esses padrões.

Nesse contexto, o grande desafio do profissional de recursos humanos é conectar eventos gerados pela mudança ao padrão cultural existente. Segundo o autor, mudança sem cultura gera atividades randômicas, ao passo que cultivar a cultura sem mudança, um ambiente ultrapassado. A seguir serão apresentadas algumas definições e conceitos dos principais teóricos do tema.

2.1.3.1 Cultura organizacional segundo Hofstede

Hofstede (1991) foi um dos pioneiros a abordar a relação da cultura organizacional com a cultura nacional, tendo realizado uma pesquisa comparativa em 61 países onde pretendeu, a partir de um estudo quantitativo, identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores.

Neste estudo, ele detectou que, empregados de uma mesma empresa multinacional, possuem diferenças significativas em relação à comportamentos e atitudes, sendo este fato explicado pelas diferenças de valores presentes na cultura de cada país. As culturas nacionais foram caracterizadas em torno de quatro dimensões: distância de poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza. Após pesquisas posteriores, uma quinta dimensão foi acrescida: orientação para curto ou longo prazo (ALCADIPANI; CRUBELLATI, 2003).

Segundo Hofstede (1991), cultura é uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros, e pode ser aplicada a nações, organizações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. O modelo de cultura proposto por esse autor assemelha-se ao modelo de Trompenaars (1994), em que ele divide a cultura em níveis ou camadas, que são representadas em símbolos, heróis, rituais e valores e a visualização parte da camada mais superficial – símbolos, para a camada mais profunda – valores, formando o cerne da cultura, como indica a figura 2 a seguir:

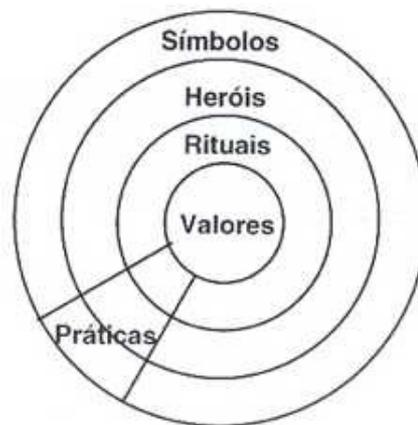


Figura 2 - Camadas da cultura organizacional por Hofstede
Fonte: Hofstede (1991).

2.1.3.2 Cultura organizacional segundo Schein

Edgar Schein (2004) afirma que cultura é uma abstração, porém os impactos causados por suas forças nas esferas sociais e organizacionais são poderosos. O autor enfatiza a necessidade de estar sempre considerando a perspectiva cultural para diagnosticar o ambiente e decifrar, através de lentes culturais, as forças que operam nos grupos e nas organizações. O autor ressalta ainda que o processo dinâmico de criação e gestão da cultura está intimamente relacionado com a liderança, fazendo da cultura e da liderança dois lados da mesma moeda. Schein (2004) assume a cultura como principal fonte de identidade organizacional, apresentando a seguinte definição:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17).

O autor defende que a cultura pode ser analisada sob diferentes níveis, ou seja, graus em que os fenômenos culturais são visíveis para o observador: os artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos. Os artefatos representam a parte mais superficial da cultura, como as estruturas físicas, processos, estilos e linguagens. Os valores expostos representam credos, normas e regras de comportamento utilizadas pelos membros do grupo, mas que são abertos à discussão podendo as pessoas concordar ou não. Já os pressupostos básicos conferem à cultura o seu mais profundo significado: manifestações inconscientes, crenças profundamente enraizadas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. A figura a seguir mostra esses níveis:

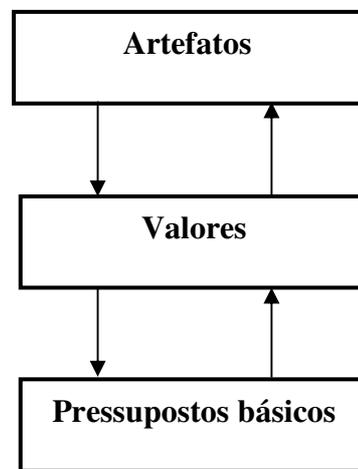


Figura 3 - Camadas da cultura organizacional por Schein
Fonte: Schein (2004).

2.1.3.3 Cultura organizacional segundo Cameron e Quinn

Kim Cameron e Robert Quinn (1999) defendem que, embora, estratégia, presença no mercado e tecnologia sejam importantes, empresas de alta performance capitalizam estas forças desenvolvendo uma cultura corporativa forte e única. Para os autores, a cultura refere-se aos valores assumidos como certos, pressupostos básicos, expectativas, memória coletiva e definições presentes na empresa, refletindo a ideologia que as pessoas carregam dentro de si, estabelecendo premissas não ditas e não escritas de como lidar com a empresa. O autor define a cultura organizacional da seguinte forma: “como as coisas são feitas por aqui”.

Pelo fato do tema cultura organizacional ser extremamente abrangente e possuir largo escopo, e por envolver fatores complexos, inter-relacionados e ambíguos, os autores

argumentam que é praticamente impossível incluir todos os fatores relevantes no seu diagnóstico. Entretanto o modelo proposto trata de interpretar uma vasta variedade de fenômenos, explicando quatro tipos de cultura dominantes que definem os valores principais, pressupostos, interpretações e abordagens que caracterizam a organização.

Este modelo é chamado de “*competing values framework*”, que significa modelo de valores competitivos, ou modelo de valores contrastantes, composto por duas grandes dimensões formando quatro quadrantes, conforme mostra a figura:

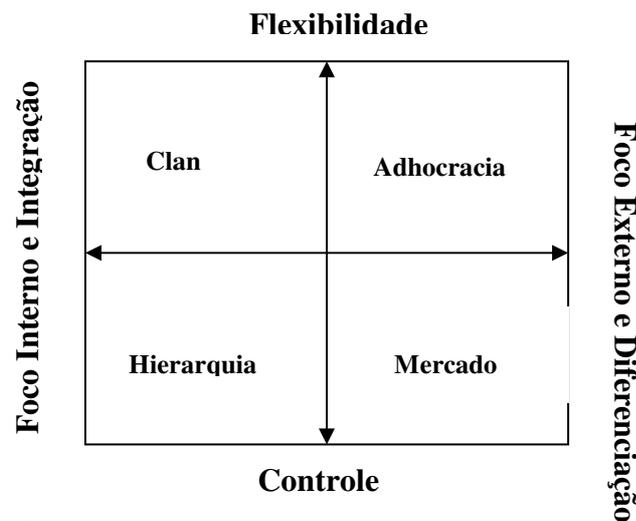


Figura 4 - *Competing Values Framework*.
Fonte: Cameron e Quinn (1999).

Os quadrantes representam um conjunto de indicadores que ilustra o que as pessoas valorizam sobre o desempenho das organizações. Os quatro agrupamentos de critérios definem os valores principais nos quais são feitos os julgamentos sobre as organizações, caracterizando quatro tipologias de cultura organizacional: cultura clan, cultura mercado, cultura adhocracia e cultura hierarquia. Cada quadrante representa, portanto, os pressupostos básicos, orientações e valores que são os elementos que compõem uma cultura organizacional.

O quadrante superior esquerdo identifica valores que enfatizam foco interno, ambiente amigável e familiar, fidelidade e comprometimento, participação e consenso. Já o quadrante inferior direito mostra valores que enfatizam um foco externo, orientação por objetivos e resultados, competição e preocupação com a reputação, sucesso e ganho. Por outro lado, o quadrante superior direito identifica valores que enfatizam um foco externo, dinamismo e empreendedorismo, criatividade e inovação, com forte estímulo às iniciativas individuais e à liberdade. Já o quadrante inferior esquerdo enfatiza o processo interno de valores de controle,

culto aos procedimentos e às regras formais, eficiência, alta capacidade operacional e preocupação com segurança e previsibilidade. A competição ou valores opostos em cada quadrante caracteriza o nome do modelo.

O modelo apresentado, desenvolvido através de pesquisas realizadas em muitas empresas, validou o uso de tipologias para o diagnóstico da cultura organizacional, bem como o tratamento quantitativo, que permite a comparação dos dados obtidos em diferentes empresas pesquisadas. Esse modelo também permite a identificação do grau de alinhamento da cultura existente às estratégias organizacionais, uma vez que permite visualizar o diagnóstico da cultura da empresa e confrontar com os valores realmente necessários para o sucesso do planejamento estratégico.

2.1.3.4 Cultura organizacional segundo Trompenaars

Em sua obra, Trompenaars (1994) afirma que a cultura se apresenta em camadas, como uma cebola, e que, para a sua real compreensão, deve-se descascá-la, uma camada de cada vez. O autor argumenta que as percepções mais visíveis, aquelas do nível externo, são os produtos da cultura, como por exemplo, arquitetura, língua, comida e vestimentas, sendo apenas a manifestação dos valores e normas daquela sociedade ou conjunto de pessoas. O modelo apresenta três níveis, o nível externo, com os artefatos e produtos explícitos; o nível intermediário com normas e valores e o centro com as premissas básicas implícitas sobre a existência, como mostra a figura a seguir:



Figura 5 - Camadas da cultura organizacional por Trompenaars.
Fonte: Trompenaars (1994).

O conceito defendido pelo autor se assemelha ao de Schein (2004) na medida em que considera que a cultura surge pela necessidade de soluções específicas a determinados problemas, gerando, naturalmente, diversas culturas, pois as soluções encontradas dependem do conjunto de orientação de valores preferidos pelas pessoas, ou o que chamou de valores dominantes. Segundo o autor, a cultura depende do significado dado pelas pessoas à vida, aos seus semelhantes, ao tempo e à natureza em particular, é, portanto, um sistema comum de significados, que mostra a que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar. Este conceito básico sustenta a sua definição para cultura organizacional, sendo a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização específica. O autor argumenta ainda que a cultura seja subconsciente, pois não é verbalizada, mas cria as raízes da ação, ficando submersa a sua maior parte, o que a torna preponderantemente implícita.

Trompenars (1994) identifica, ainda, sete dimensões fundamentais da cultura, o que facilitou a sua análise comparativa em sua pesquisa com empresas de várias nacionalidades, explicando, pelas formas de solucionar os problemas dentro de cada dimensão, as diferenças culturais encontradas.

As dimensões da cultura identificadas em seu estudo foram:

- Universalismo x particularismo;
- Individualismo x coletivismo;
- Neutro x emocional;
- Específico x difuso;
- Conquista x atribuição;
- Atitudes em relação ao tempo;
- Atitudes em relação ao ambiente.

A partir destas dimensões, o autor classifica as empresas em quatro tipos de cultura, que variam na forma como as empresas operam, aprendem, se modificam e solucionam conflitos. O autor deixa claro que esta é apenas uma tipologia adotada, porém sem a pretensão de simplificar a complexidade do tema. Os quatro tipos culturais são descritos da seguinte forma:

- A família – cultura voltada ao poder;
- A torre Eiffel – cultura orientada à função;
- O míssil guiado – cultura voltada ao projeto;

- A incubadora - cultura voltada à satisfação.

2.1.3.5 *Cultura organizacional segundo Fleury*

Fleury (1996) argumenta que, para desvendar a cultura de uma organização, é preciso mapear as relações de poder nela presentes, sendo necessário considerar os processos de trabalho e as práticas administrativas, entre elas as de recursos humanos e de comunicação. Segundo a autora, é importante construir uma biografia organizacional, com a história da organização, seus elementos essenciais e seus incidentes críticos, que influenciaram na identidade da organização. A partir desses elementos, a instância do simbólico presente no ambiente se revela, facilitando a compreensão dos padrões de relações de trabalho. Dessa forma, para conceituar cultura organizacional, a autora parte da concepção de Schein (2004), porém busca politizar a definição de cultura, com a seguinte proposta:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

Apesar de muitos serem os conceitos e definições a respeito do tema, pode-se depreender algumas características básicas da Cultura Organizacional, conforme sintetizadas por Teves (2005) tais como:

- Sistema de sentidos compartilhados na organização.
- Constitui-se como “convicções” que regem as formas de perceber e entender as idéias que circulam na organização.
- Observável mediante os discursos, os comportamentos e as formas de agir.
- Determinante no processo de adaptação e integração interna da organização.
- Representa os valores e crenças que os membros da organização consideram como naturais.

Durante muitos anos, prevaleceu a idéia da perenidade das culturas, entretanto, pesquisas vêm comprovando que embora seja muito difícil mudar uma cultura, é possível

identificar alterações que decorrem de cenários políticos e econômicos, crises, foco dos negócios, expansão e troca de proprietários. Em qualquer cultura organizacional existem sempre novos elementos constitutivos do ambiente que além de modificar a cultura podem até mesmo resultar na quebra da identidade da organização (TEVES, 2005).

O presente trabalho tem, entretanto, foco principal no estudo dos valores, elemento integrante da cultura, citado pelos autores de diversas formas e que será mais explorado nas páginas seguintes. É consenso, porém, que os valores constituem o cerne da cultura, sendo o elemento menos aparente. As diferentes abordagens de cultura organizacional e formas de citação dos valores podem ser sintetizadas pela tabela 2.

	Hofstede (1991)	Schein (2004)	Kim e Quinn (1999)	Fons Trompenaars (1994)	Fleury (1996)
Elementos da Cultura Organizacional Menos aparente – Mais aparente	Símbolos	Artefatos	“Como as coisas são feitas por aqui”	Artefatos e produtos	Identidade e significações
	Heróis e rituais	Valores		Normas e valores	Elementos simbólicos
	Valores – cerne da cultura	Pressupostos básicos	Valores assumidos como certos	Premissas básicas implícitas	Pressupostos básicos

Quadro 2 – Resumo da abordagem dos autores sobre cultura organizacional – valores
Fonte: O autor (2007)

2.2 VALORES

2.2.1 Valores pessoais

Este estudo, e, certamente, todas as investigações sobre o tema valores, revelam que o ser humano não é mero objeto dos processos sociais e organizacionais, mas sim ser de pensamento e ação, ser social que se nutre nas suas relações com o outro e, principalmente, ser envolvido com o sofrimento e o prazer, não podendo, portanto reduzir-se a um objeto ou uma variável a ser controlada nas organizações (JUNQUEIRA, 2005).

O homem, apoiado por suas motivações, crenças e valores, é também um ser profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. O homem, pois, como sujeito da história, é, por definição, um participante. (JUNQUEIRA, 2005).

Tamayo e Gondim (1996), analisando a literatura existente, afirmam que a cultura se manifesta nas exigências universais do ser humano, quais sejam, necessidades biológicas, necessidades sociais relativas às interações interpessoais e as necessidades sócio institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. Segundo os autores, o indivíduo, para poder dar conta da realidade, reconhece essas necessidades e planeja, cria ou aprende respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo, surgindo assim os valores, que são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo.

Segundo Rokeach, (1973 apud BOOG; CASADO; DUTRA, 2006), valores são convicções básicas que indicam a preferência por determinados estados e comportamentos, tais preferências possuem intensidades e interferem na disposição favorável ou desfavorável que temos em relação às coisas do mundo. Os valores são derivados da interação com os grupos sociais de referência do indivíduo, por tal razão, são internalizados com forte carga afetiva e passam a fazer parte do repertório da pessoa. A identificação dos valores individuais para o alinhamento aos valores organizacionais, portanto, pode prevenir eventuais conflitos decorrentes da ocorrência de discrepâncias entre os valores organizacionais (ou grupais) e valores dos indivíduos, o que veremos mais adiante neste estudo.

Trompenaars (1994), em sua obra, coloca de maneira bem clara que para explicar as diferenças básicas dos valores entre as culturas, é necessário voltar-se ao centro da existência humana, onde o valor mais básico que move o ser humano e pelo qual as pessoas lutam é a sobrevivência. Quando existe a consciência pela sobrevivência, o homem aprende o significado central da vida resultando em respostas rotineiras e imediatas ao meio ambiente, neste sentido, o autor argumenta que a cultura não é nada além da natureza.

Hofstede (1991) defende que entre os elementos que formam a cultura, os valores são os mais afastados da observação direta, formando um núcleo de significados. Estes seriam transmitidos cedo na vida das pessoas, pelo convívio com a família, nas relações próximas de amizades de infância e na escola, fato que os tornam inconscientes, só podendo ser inferidos no comportamento observado.

Para Barbosa (2002), os valores estão relacionados às hierarquias de significado dos

valores básicos de uma determinada sociedade e formam a dimensão mais resistente à mudança.

Neste contexto, destaca-se também a abordagem de Freitas (1999), que afirma que as sociedades, indivíduos, famílias e organizações têm sofrido o impacto das recentes mudanças no cenário externo, cada vez mais aceleradas e complexas, provocando sentimentos de desorientação, dúvida e confusão.

Para Freitas (1999), esses sentimentos levam as sociedades atuais, e em particular as ocidentais, a uma crise de identidade, devido principalmente, à quebra de valores tradicionais e referências sociais até então aceitas como norteadoras, legitimando o papel da empresa moderna como “ator social central”.

A autora revela ainda que não há como isolar as variáveis cultural, econômica, social, política, religiosa e tecnológica, que, mesmo sendo independentes, influenciam na formação de valores no homem.

Maslow (1954) em seu estudo sobre a hierarquia das necessidades, afirma que os valores pessoais estão intimamente ligados às necessidades básicas ou metas, divididas em cinco categorias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Essas metas são dispostas hierarquicamente e por ordem de predominância, revelando que a meta mais preponderante irá monopolizar a consciência do indivíduo, impactando nas escolhas de seu organismo.

Nessa dinâmica, quando uma necessidade é razoavelmente satisfeita, a próxima necessidade presente na hierarquia emerge, influenciando o comportamento do indivíduo para alcançá-la, tornando-se, portanto, um motivador ativo.

No entanto, o autor chama a atenção para outros aspectos importantes: a motivação não é o único determinante do comportamento, que também recebe influências biológicas, culturais e circunstanciais e; existem certos pré-requisitos para a satisfação das necessidades, tais como liberdade de falar e de se expressar, de se defender, justiça e honestidade (MASLOW, 1999).

Para Barrett (2000), as pessoas buscam cada vez mais trabalhar para organizações que as encoraje a encontrar a realização pessoal, respeitando os seus valores mais nobres e profundos, e promovendo uma ambiência propícia a altos índices de produtividade e criatividade. Para tanto, a empresa deve considerar o ser humano em sua totalidade, cuidando do conjunto de suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais. O desafio é, portanto, criar uma cultura corporativa onde as pessoas encontrem significado em seu trabalho, eliminando a dicotomia trabalho e prazer.

2.2.2 Valores organizacionais

Atualmente percebe-se um movimento de revalorização do papel das empresas, a partir do momento em que esta passa a ser examinada pelos seus diversos públicos de interesse (*stakeholders*), em todos os sentidos, principalmente no que se refere à sua atuação junto à sociedade. Dessa forma, a qualidade e preço de seus produtos já não bastam, busca-se uma valorização da empresa como um todo; os produtos passam a ser efêmeros e a identidade da marca e sua boa imagem tornam-se a principal garantia de sucesso (FREITAS, 2000).

Há, portanto, uma ampliação da visão para além das fronteiras da empresa: ecologia, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são novas exigências que definem as posturas dos clientes frente ao negócio das organizações, sendo o impacto desses fatores tanto maior quanto mais conscientizada for a sociedade (BOOG; CASADO; DUTRA, 2006). Conclui-se que, as organizações modernas que querem manter uma boa imagem perante a sociedade, devem assumir o papel de guardiãs dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública (FREITAS, 2000).

Considerando que a organização é uma extensão da personalidade dos seres humanos, sendo seus diferentes valores e significados provenientes das pessoas ou grupos que a constituem, pode-se dizer que parte da personalidade dos indivíduos se acha nelas cristalizada. A organização é, portanto, um complexo de forças que emergem das necessidades individuais, dos grupos e da própria natureza que, juntas adquirem formas e matizes próprios, sendo, um produto dessas forças, e não a soma delas (JUNQUEIRA, 2005).

A literatura mostra que entre os vários elementos presentes na cultura organizacional, os valores e crenças se destacam, podendo ser os valores considerados como a essência que orienta a vida da organização (TEVES, 2005).

No caso de organizações com fortes culturas corporativas, os valores são considerados como regras, influenciando diretamente a rotina e as ações das pessoas, ou seja, os valores fazem uma declaração aberta da organização de como se espera que todos se comportem, inclusive os líderes e administradores. Quando isso acontece de fato, constrói-se uma cultura coesa que reforça a visão e a missão da empresa, e cada empregado se torna responsável pelo seu sucesso (BARRETT, 2000).

Para Barrett (2000), desenvolver uma cultura voltada para valores exige uma mudança na consciência organizacional, uma vez que o interesse pelo bem comum deverá ter primazia sobre o interesse próprio. Essa mudança de foco inicia-se nas pessoas e por isso envolve a

transformação pessoal além, é claro, da transformação da própria organização.

O autor ressalta três importantes mudanças durante a transformação organizacional: foco nos valores, e não no lucro; o sucesso é medido pela saúde física, emocional, mental e espiritual da empresa; o papel dos administradores passa a ser o de transferência de poder, não mais o de controle. Em última instância, o autor afirma que criar declarações de visão e missão autênticas e inspiradoras é fundamental no desenvolvimento de uma organização movida por valores.

Organizações visionárias não estão apenas cientes de seus valores, elas conscientemente os usam para guiar suas decisões e construir uma cultura corporativa coesa. Organizações visionárias encontram um equilíbrio dinâmico entre as necessidades de sobrevivência e de crescimento da organização, as necessidades de realização pessoal dos funcionários e as necessidades de sustentabilidade econômica, social e ambiental da sociedade e da comunidade local. (BARRETT, 2000, p.101).

Segundo Collins e Porras (2000), as empresas visionárias possuem uma série de práticas que reforçam intensamente e constantemente a sua ideologia central, dando um sentido de lealdade e influenciando o comportamento dos colaboradores para que ajam de acordo com essa ideologia. Essas empresas tendem, portanto, a ter um culto de devoção em torno de seus valores fundamentais.

Entretanto, uma cultura de devoção a esses valores pode ser arriscada e restritiva se não for complementada pelo outro lado. As culturas de devoção, que preservam o núcleo, têm que ser contrabalançadas por uma grande dose de estímulo ao progresso.

Os autores afirmam que numa empresa de sucesso, as pessoas podem ter outros valores ou características pessoais, contanto que elas compartilhem e acreditem naquilo que a empresa defende e que são seus valores fundamentais. Segundo os autores, aí está a “Genialidade do E” prevalecendo sobre a “Tirania do OU”, onde o símbolo da filosofia dualista chinesa yin/yang representa com clareza a harmonia de se conviver com duas forças opostas, conforme mostra a figura adaptada abaixo:

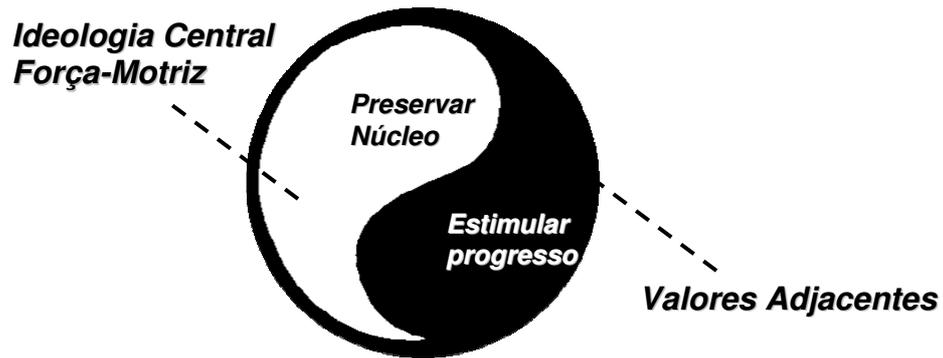


Figura 6 - Filosofia dualista chinesa Yin/Yang
 Fonte: Collins e Porras (1999).

Neste contexto, torna-se fundamental a busca pelo alinhamento consistente e explícito entre a ideologia da empresa e seus elementos, onde a empresa se esforça para criar um conjunto de sinais, valores e crenças que fortaleçam uns aos outros, clarificando para o colaborador, sua ideologia e suas ambições. Segundo os autores, este alinhamento se dá quando todos os elementos de uma empresa trabalham em harmonia dentro do contexto da ideologia central e do tipo de progresso que ela deseja atingir – sua visão. Os autores definem visão como sendo a combinação entre uma ideologia central duradoura e o progresso previsto para o futuro.

A essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização – em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos – em tudo o que a empresa faz. (COLLINS; PORRAS, 1999, p.289).

Segundo Tamayo, Paz e Mendes (2000), a fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem, que vão desde as necessidades biológicas dos indivíduos até aquelas referentes à sobrevivência e ao bem estar da própria organização. Os autores observaram também que os valores organizacionais contribuem para reflexões em três questões: a relação entre o indivíduo e o grupo; a necessidade da organização de elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas, regras e estratégias de trabalho; e a relação da organização com o meio ambiente natural e social. Em última instância, o autor ressalta que o comportamento dos empregados na organização e seu comprometimento, são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Em empresas pequenas e familiares, os valores desejáveis são, em grande parte, o

reflexo da personalidade dos líderes ou de seus fundadores, sendo transmitido diariamente pelo contato direto com os empregados. Já em grandes empresas os valores organizacionais desejados são cuidadosamente escolhidos à luz do posicionamento estratégico que se pretende para a empresa, sendo declarados e amplamente divulgados no seu plano estratégico.

2.2.3 A importância do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais para a execução da estratégia

É através do poder da organização humana – indivíduos trabalhando juntos por uma causa comum – que grande parte das melhores coisas do mundo são feitas. (COLLINS; PORRAS, 1999, p. 312).

Considerando os desafios atuais das organizações, em que precisam ser mais ágeis e flexíveis às mudanças no ambiente externo, o comprometimento das pessoas assumirá uma importância fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos e manutenção da competitividade, passando a ser essencial a inclusão das pessoas como agentes do processo de mudança.

Nota-se, também, que ao longo do tempo as pessoas vêm tomando consciência deste papel e assumindo, cada vez mais, o seu projeto de carreira, passando a cobrar das empresas as condições para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Busca-se um equilíbrio maior entre o trabalho e vida pessoal, um papel ativo na gestão da empresa e metas compartilhadas, conciliando os interesses individuais e organizacionais (BARRETT, 2000).

Neste contexto, a clara percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam, influenciam o seu comportamento a ponto de impactar na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo e da organização e, conseqüentemente, na execução de suas estratégias (BARRETT, 2006).

2.2.3.1 Estratégia empresarial

A evolução dos mercados e da tecnologia, responsáveis pelas aceleradas mudanças observadas no ambiente, tem proporcionado reflexões importantes e posicionamentos mais competitivos das organizações, cada vez mais preocupadas com o estabelecimento de suas

estratégias e atentas ao cliente final (RODRIGUEZ, 2002).

Segundo Porter (2005), apesar de várias companhias terem tido um relativo sucesso no ambiente de negócios atual, muitas ainda têm grandes dificuldades de lidar com a globalização, principalmente quando são obrigadas a mudar completamente a mentalidade no que se refere à competição. Esta mudança de posicionamento está diretamente relacionada à estratégia.

Por a palavra estratégia possuir vários significados e interpretações, Mintzberg (1999) classificou a estratégia em 10 escolas, fazendo uma analogia às partes de um elefante, em que para compreender o todo é preciso conhecer cada uma das partes. Essas 10 escolas, por suas semelhanças e diferenças, foram organizadas em três grandes grupos, cada um com uma lógica e uma razão de ser:

- Grupo 1: composto por três escolas de natureza normativa, isto é, interessam-se mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas.
- Grupo 2: composto por seis escolas cuja linha de pensamento se concentra mais no processo de concepção, como as escolas da cultura e do aprendizado.
- Grupo 3: composto apenas por uma escola, cuja linha de pensamento é um concentrado dos outros dois grupos.

Para Porter (2000), a estratégia é uma forma de fixar limites, na medida em que definir a estratégia significa fazer escolhas e criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Segundo o autor, agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros possam ficar verdadeiramente satisfeitos, este posicionamento único torna-se a fonte da vantagem competitiva, tão necessária nos tempos atuais.

Com uma visão complementar à abordagem de Porter (2000), em que analisa profundamente o ambiente externo, Prahalad e Hamel (1990), colocam um olhar para dentro das organizações e introduz o conceito de competência essencial, ou seja, o conjunto de habilidades, processos e tecnologias que criam vantagem competitiva sustentável na cadeia de valor. As competências essenciais são, portanto, um conjunto de forças exclusivas e de difícil imitação, e que se tornam cada vez melhores quanto mais forem compartilhadas dentro da organização.

Para Porter (2005) e também muito defendido por outros autores, o sucesso de uma empresa está relacionado a algumas condições favoráveis, conhecidas como fatores críticos de

sucesso, tais como: barreiras de entrada, produtos insubstituíveis, mercado propício, rivalidade entre outros competidores, alto poder de barganha com fornecedores e clientes com baixo poder de barganha. Entretanto, Cameron e Quinn (1999) citam que as recentes pesquisas têm mostrado que o ingrediente chave para o sucesso da empresa é sua cultura organizacional.

Em última instância, Kaplan e Norton (2006) afirmam que a estratégia de uma organização deve mostrar como criar valor para seus diversos públicos de interesse. Os autores revelam a necessidade de uma visão holística para a definição da estratégia, propondo uma perspectiva abrangente e integrada dos vários aspectos que permeiam a organização e que seja compartilhada entre os empregados. Segundo os autores, para o sucesso de sua execução, a estratégia deve ser comunicada amplamente por todos os empregados da organização, tornando-se uma tarefa de todos, além de um alto nível de integração e alinhamento dentro da companhia.

2.2.3.2 Alinhamento de valores

Segundo Barrett (2006), assim como os indivíduos têm personalidades identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos, os grupos ou organizações têm culturas, que também são identificadas através de seus valores crenças e comportamentos. Quando as pessoas entram para uma organização encontram valores que podem ser similares ou não aos seus, ocorrendo o que o autor denomina de grau de “alinhamento de valores”, variável que, segundo ele, impacta diretamente nos resultados da empresa.

Dessa forma, é essencial entender que valores a organização possui e como eles são criados, bem como, que valores são ideais para o seu sucesso. Para tanto, o autor desenvolveu um instrumento de avaliação para mapear valores individuais e organizacionais, que fornece um diagnóstico simples e efetivo da cultura da empresa.

No entanto, esse diagnóstico deverá ser analisado dentro de um modelo específico, também proposto pelo autor, que será detalhado posteriormente.

Segundo Boog, Casado e Dutra (2006), diante das alterações nas relações de trabalho, entendidas como as relações do indivíduo com as organizações, com o grupo, com seu próprio trabalho e com seu papel profissional, é necessário que se formule um novo comportamento organizacional, considerando a perspectiva do indivíduo integralmente, em que há o

desenvolvimento pleno do potencial humano, resgatando o valor do sentido do trabalho como parte integrante da vida das pessoas. Toda ação humana sustentada pela motivação e por valores genuinamente pessoais abre caminhos para o desempenho de atividades criativas, de produção e de transformação.

A tendência de valorização do papel do ser humano revela a necessidade de uma nova concepção que viabilize a compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais em modelos essenciais à sobrevivência e crescimento das organizações “Se o tempo atual é de reflexão sobre a individualidade, há que considerar que o ser único e individual, é identificado com seu grupo, compartilha valores com a organização onde trabalha e mostra-se comprometido com sua comunidade.” (BOOG; CASADO; DUTRA, 2006).

Neste sentido, segundo Boog, Casado e Dutra (2006), na medida em que as empresas explicitam os seus valores corporativos e os alinham à sua visão estratégica, estimula a aderência do empregado e a sua identificação com os objetivos da empresa. Esta identificação se dá quando os empregados acreditam que a empresa corresponde a seus valores pessoais, facilitando o relacionamento de longo prazo entre empresa e indivíduo, o que leva à retenção dos talentos e à sustentação da carreira. As empresas mais sensíveis a esta realidade, têm investido um esforço maior na clarificação e transmissão de seus valores às pessoas, buscando os benefícios desta parceria de confiança, envolvimento e identificação (BARRETT, 2000).

Para Boog, Casado e Dutra (2006), o funcionário se identifica com a empresa quando: conhece e concorda com os objetivos da corporação, recomenda a empresa a parentes e amigos, acredita que ela contribui para preservar o meio ambiente e melhorar a vida da comunidade, tem orgulho do lugar onde trabalha, percebe que trata igualmente bem seus funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, sente-se participante das decisões que afetam a ele e ao trabalho.

Pesquisas na área de administração mostram que a dualidade desempenho x recompensa financeira não é suficiente para garantir, no longo prazo, bons resultados em uma empresa. As recompensas materiais são insuficientes para o envolvimento dos trabalhadores, dependendo, fundamentalmente, do sentido que o trabalho tem para eles (TEVES, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2006), a motivação intrínseca é a força propulsora de pessoas que se envolvem mais intensamente na solução de problemas de forma empreendedora e criativa, o que não ocorre com os indivíduos motivados por recompensas (motivação extrínseca). Segundo os autores, a comunicação da visão, da missão, dos valores e da estratégia da companhia contribui para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os empregados.

O modelo do *BSC – Balanced Scorecard* – traduz, implementa e conecta as estratégias, mostrando onde se quer chegar no longo prazo. Dentre as quatro perspectivas que se interligam, destaca-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, que descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional, grande parte dos ativos intangíveis, se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados desta perspectiva impactam positivamente nas demais perspectivas de processos internos, clientes e desempenho financeiro. Os ativos intangíveis, portanto, devem estar alinhados entre si e com a estratégia para impulsionar a criação de valor a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004).

À medida que se avança no século 21, identificam-se, segundo Barrett (2006), quatro questões estratégicas que requerem uma atenção especial das empresas, são elas: como atrair e reter talentos, como aumentar os lucros e o valor para os acionistas, como aumentar criatividade e produtividade, e, finalmente, como estabelecer uma cultura corporativa ética. O autor defende que ter uma cultura corporativa forte, onde há alinhamento de valores entre empregados e organização, é um bom começo para responder a essas questões e garantir o alcance das estratégias e dos resultados financeiros esperados pela empresa.

3 O MODELO DE RICHARD BARRETT PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esse capítulo apresenta o modelo criado por Barrett (2006) para a avaliação da cultura corporativa. Esse modelo, adotado pela pesquisadora, fornece um diagnóstico da cultura atual e desejada e parte do mapeamento de valores pessoais e organizacionais.

Barrett, desde 1997, vem orientando líderes de todo o mundo na construção de capital cultural, no reforço da capacidade dos recursos humanos e no desenvolvimento de lideranças baseadas em valores, utilizando a premissa de que as organizações bem sucedidas são aquelas guiadas por uma visão e orientadas por valores compartilhados. Os resultados de suas pesquisas em que mapeou valores em mais de 500 empresas em 35 países suportam essa premissa. Desde então o autor vem criando uma série de ferramentas denominadas “ferramentas de transformação cultural” para mapear valores e implementar transformações culturais nas empresas de forma a alcançarem um nível sustentável de alto desempenho.

Dentre estas ferramentas, a utilizada como base para a elaboração do questionário utilizado nesta pesquisa foi a chamada de “auditoria de valores corporativos”.

3.1 SISTEMA INTEGRADO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Barrett (2006) em sua obra defende que à medida que as pessoas mudam seus valores e crenças, suas ações e comportamentos também mudam, o mesmo ocorrendo com os grupos e organizações, refletindo em mudanças paralelas em todos os quatro quadrantes conforme a figura abaixo:

	Interno	Externo
Individual	<p>1 Personalidade valores e crenças pessoais</p>	<p>2 Caráter comportamentos e ações pessoais</p>
Coletivo	<p>3 Cultura valores e crenças do grupo</p>	<p>4 Estruturas Sociais Comportamentos e ações do grupo</p>

Figura 7 - Os Quatro Quadrantes dos Sistemas Humanos
Fonte: Barrett (2006).

Os quadrantes representam as quatro diferentes perspectivas dos sistemas humanos:

- Interna do indivíduo (consciência individual) - valores e crenças pessoais
- Externa do indivíduo – comportamentos e ações pessoais
- Interna do coletivo – (consciência do grupo) – valores e crenças do grupo
- Externa do coletivo – comportamentos, ações, processos e estruturas do grupo

Segundo o autor, as transformações nesse sistema integrado começam a partir de mudanças na consciência individual e terminam em mudanças nos comportamentos e ações do grupo, o que denomina de Estruturas Sociais (quadrante 4), suportando a premissa de que “organizações não se transformam, pessoas sim” (BARRETT, 2006, p.4).

A partir de um mapa de consciência, pode-se intencionalmente obter a evolução nos níveis de consciência, através do gerenciamento dos valores presentes, sendo uma boa ferramenta de ajuste cultural para as organizações que buscam melhores resultados.

Existem três requisitos básicos para que a abordagem do sistema integrado seja eficiente: o grupo da liderança deve comandar o processo de transformação, dessa forma a mudança deve começar pela transformação pessoal dos líderes; a visão, missão e valores da organização devem influenciar as decisões; e, a cultura deve ser monitorada constantemente para que indicadores, tais como: aumento de entropia e diminuição de resiliência possam ser identificados rapidamente. Os valores corporativos, portanto, devem ser disseminados, orientar as decisões e ser refletidos nos sistemas e processos da organização, tornando-se parte do DNA cultural da organização (BARRETT, 2006).

Segundo Barrett (2006), a cultura orientada por valores é caracterizada por um baixo nível de entropia entre todos os níveis hierárquicos da organização e é oriunda de processos de gestão de valores e/ou de lideranças inspiradoras. Necessita, portanto, de um esforço da organização: a liderança escolhe os valores da organização, incorpora-os efetivamente e reforça-os constantemente, não só pelo exemplo como também os explicitando nos sistemas, processos e práticas organizacionais. Segundo suas pesquisas, nessas empresas os processos de promoção da liderança não são apenas baseados em alcance de metas ou de resultados, mas também na habilidade do executivo de “viver os valores” (BARRETT, 2006, p. 85).

Segundo Barrett (2006), a cultura organizacional é construída sobre um conjunto de valores, crenças e suposições complexas que formam um modelo mental de como as pessoas acreditam que o mundo deva ser dentro e fora da empresa. Em sua ferramenta de mapeamento de valores, o autor também utiliza os comportamentos pelo fato de serem provenientes dos

valores que as pessoas têm dentro de si, facilitando a compreensão do respondente.

3.2 OS SETE NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA

Segundo Barrett (2006), as empresas com mais altos desempenhos são aquelas que estabelecem e preservam uma cultura orientada por valores. São empresas com identidade própria, baseada nas motivações coletivas e em valores compartilhados, onde todos trabalham para criar a mesma visão de futuro e buscam encontrar realização pessoal no trabalho, satisfazendo suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais. Segundo o autor, quando isso acontece a organização torna-se uma entidade viva, com uma cultura que apóia o bem comum.

Barrett (2000) afirma que a evolução, de uma forma geral, se dá por uma série de ajustes baseados na sensibilidade aos fatores internos e externos que afetam as chances de sobrevivência de um organismo. Segundo o autor, a história tem demonstrado que a primeira reação à sobrevivência é a competição, sendo manifestada pela necessidade de derrotar o inimigo, e que a segunda reação tem sido obter alguma vantagem utilizando, para isso, a criatividade e a inovação. Transferindo esta análise para os dias atuais e para o ambiente de negócios, nota-se que a sobrevivência das empresas não é mais uma questão de força e poder, mas sim a de estabelecer processos criativos e inovadores através de pessoas motivadas.

Dessa forma, o autor acredita que o maior desafio das empresas atuais está em compreender a motivação dos empregados e por isso utiliza como base para o seu modelo a teoria da motivação de Maslow (1954).

Em sua proposta, Barrett (2006) amplia a hierarquia das necessidades com a perspectiva espiritual, tratando de ações e significados que transcendem o egoísmo e busca a alma do indivíduo, cuja satisfação não se dá nas possibilidades do mundo exterior, mas sim no mundo interior - encontrar significado, fazer diferença e ser útil por meio do serviço, realizando o bem comum. Segundo o autor, essa é a motivação mais forte do ser humano e afirma que somente quando a pessoa tem as suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais satisfeitas, é capaz de conquistar a realização pessoal.

O Quadro a seguir parte da concepção de Maslow (1954), porém inclui a dimensão espiritual proposta por Barrett (2000):

Necessidades Humanas	Motivação Pessoal
Espiritual	9. Serviço
	8. Fazer diferença
	7. Significado
Mental	6. Crescimento pessoal
	5. Realização
Emocional	4. Auto-estima
	3. Relacionamentos
Física	2. Saúde
	1. Segurança

Quadro 3 - Correspondência entre Necessidades Humanas e Motivação Pessoal
Fonte: Barrett (2000).

3.2.1 Os sete níveis de consciência pessoal

Segundo Barrett (2006), as organizações são entidades vivas que partilham motivações semelhantes às dos indivíduos e por isso sabem que para alcançar a saúde mais perfeita devem equilibrar todas essas necessidades. Ele argumenta que as empresas morrem porque se concentram nos aspectos físicos de sua existência (ganhos e crescimento) e ignoram as suas necessidades emocionais, mentais e espirituais.

Partindo dessa lógica, o autor combina as nove motivações pessoais em o que chamou de modelo dos sete níveis de consciência, dos quais se desenvolvem nos sete níveis de consciência pessoal e nos sete níveis de consciência do grupo (BARRETT, 2006).

O modelo também possibilita a identificação dos níveis de consciência da liderança, onde apresenta para cada nível as características e estilos de liderança, porém não será foco deste estudo. Os sete níveis de consciência pessoal são descritos conforme a tabela 4 e o detalhamento de cada nível a seguir, iniciando pelo o que o autor define como “consciência”.

Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Levar uma vida de desprendimento
6	Fazer diferença	Fazer uma diferença positiva no mundo
5	Coesão interna	Encontrar significado pessoal para a existência
4	Transformação	Encontrar a liberdade ao deixar de lado medos relacionados à sobrevivência, a se sentir amado e ser respeitado pelos pares.
3	Auto-estima	Ter a sensação de valor pessoal
2	Relacionamento	Sentir-se seguro, respeitado e amado
1	Sobrevivência	Satisfação das necessidades físicas

Quadro 4 - Os Sete Estágios/Níveis de Consciência Pessoal

Fonte: Barrett (2006).

Consciência: um estado de conhecimento do eu (pensamentos, sentimentos, idéias) baseado num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. A passagem para um estado mais elevado de consciência implica mudança nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação. (BARRETT, 2000, p. 59).

- **Nível 1:** Consciência de sobrevivência – categoria mais importante das necessidades humanas, sendo a principal fonte de motivação o sentimento de auto-preservação. O homem entra nessa consciência sempre que se sente ameaçado ou inseguro física ou economicamente, impulsionado pelo medo. Esse sentimento de medo é na maioria das vezes saudável, porém pode se tornar obsessivo quando as pessoas têm uma insegurança profunda e acreditam que vivem em um ambiente hostil, passando a desconfiar de tudo a sua volta.
- **Nível 2:** Consciência do relacionamento – manifesta-se pela preocupação quanto aos relacionamentos desenvolvidos, uma vez que o homem é uma criatura essencialmente social. Compartilhar objetivos comuns é fundamental para se construir relações seguras e de forte identidade e significado. A comunicação e a honestidade facilitam a estabelecer tais relacionamentos. Quando as pessoas estão muito enraizadas neste nível de consciência, tendem a desenvolver relacionamentos co-dependentes anormais, motivadas por conseguir sinais de aceitação e afeição, minimizando suas inseguranças.

- Nível 3: Consciência da auto-estima - relacionado à necessidade de reconhecimento do indivíduo em que é satisfeita pelo respeito daqueles com os quais se partilha uma identidade comum. Neste nível o homem se sente valorizado, porém para aqueles que desconfiam do próprio valor, esse nível pode influenciar aspectos limitadores como busca por status, riqueza ou beleza.
- Nível 4: Consciência da transformação - o foco deste nível está na auto-realização e na busca pelo crescimento pessoal, alcançado quando não há mais medo ou inseguranças. Neste nível a pessoa passa de um estado de capacidade de reação para um estado de capacidade de resposta, só atingido pela transformação pessoal e auto-conhecimento. É o estado no qual uma pessoa transcende o ego e se torna mais independente das necessidades inferiores.
- Nível 5: Consciência da alma e consciência cósmica - significado / coesão – este nível é o primeiro dos três níveis mais altos da consciência humana, que correspondem a um senso maior de conexão da pessoa com o mundo. Caracteriza-se basicamente pela integração entre o ego e a alma, ou seja, neste nível a vida se torna repleta de significado, uma vez que o ser humano atinge o seu potencial completo.
- Nível 6: Consciência divina - fazer a diferença / comunidade – neste nível o indivíduo experimenta uma forte conexão com toda a criação, se identificando com a humanidade o planeta. O meio ambiente é extremamente valorizado e a interdependência de todas as formas de vida é reconhecida. O foco passa a ser fazer uma diferença verdadeira no mundo com parcerias e contribuições positivas.
- Nível 7: Consciência da unidade - serviço / social - reflete o nível mais alto de conexão entre aquele que conhece e o objeto do conhecimento, a pessoa deseja que suas ações afetem toda a sociedade e que a sua vida seja positiva para a humanidade e para o planeta.

Os níveis mais baixos (um ao três) focam em necessidades básicas de sobrevivência, segurança física e emocional e auto-estima – interesses pessoais. Os níveis mais altos (cinco ao sete) focam nas necessidades espirituais, a necessidade de se ter um significado na vida, de

fazer a diferença e de estar a serviço do mundo – interesses do bem comum. O quarto nível foca na transformação, ou seja, quando se dá a troca de foco dos interesses pessoais para o interesse pelo bem comum, estágio em que a pessoa se liberta dos medos do ego para satisfazer a sua alma (BARRETT, 2006). Segundo o autor, para se ter sucesso as pessoas devem aprender a satisfazer todas as suas necessidades, possibilitando-as a operarem plenamente nos sete níveis.

3.2.2 Os sete níveis de consciência organizacional

Segundo Barrett (2006), o modelo que descreve os sete níveis de consciência pessoal também se aplica para o grupo, uma vez que um grupo é constituído por um conjunto de pessoas. O modelo tem, portanto, importantes implicações para as empresas, pois pode ser utilizado no desenvolvimento dos níveis de consciência das organizações, uma vez que as organizações partilham de motivações semelhantes às das pessoas e dos grupos que nela trabalham. Para o autor, os grupos crescem e se desenvolvem como os indivíduos, atingindo a satisfação de suas necessidades. Os grupos ou organizações mais bem sucedidas são aquelas que desenvolvem todos os níveis de consciência, encontrando mais facilmente o equilíbrio entre as necessidades de sobrevivência e de crescimento da organização, as necessidades de realização pessoal dos empregados e as necessidades de sustentabilidade – econômica, social e ambiental - da sociedade como um todo. Os sete níveis de consciência do grupo são descritos conforme a tabela 5 e o detalhamento de cada nível a seguir.

Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Consideração pela humanidade, pelas futuras gerações e pelo planeta
6	Fazer diferença	Cooperação e formação de alianças com outros grupos
5	Coesão interna	Alinhamento dos membros do grupo e compartilhamento de visão, missão e valores
4	Transformação	Envolvimento dos membros do grupo e consideração de suas opiniões nas decisões
3	Auto-estima	Criação de ordem, desempenho e efetividade que geram respeito e orgulho
2	Relacionamento	Construção de relacionamentos internos harmônicos que criam um sentido de pertencimento
1	Sobrevivência	Estabelecimento de condições de estabilidade financeira e segurança para os membros do grupo

Quadro 5 - Os Sete Estágios/Níveis da Consciência do Grupo
Fonte: Barrett (2006).

- **Nível 1: Consciência de sobrevivência** – a primeira necessidade de uma organização é a sua sobrevivência, sendo a estabilidade financeira uma preocupação saudável e pertinente, bem como o foco na segurança de seu empregado. Entretanto, quando as organizações focam demais nesse estágio e têm inseguranças em relação ao futuro, elas operam dentro de uma visão de curto prazo, com excessivo controle e precaução e aversão a riscos. Podem inclusive considerar as pessoas simplesmente recursos a serem explorados para o lucro.
- **Nível 2: Consciência do relacionamento** – a segunda necessidade da organização é a harmonia em seus relacionamentos com empregados, clientes e fornecedores e uma boa comunicação interna. É importante criar o senso de lealdade e pertencimento entre os empregados, valorizando-os e reconhecendo-os, bem como, ouvir e agir com responsabilidade para com seus clientes e fornecedores. Os aspectos que podem ser limitadores nesse nível surgem dos medos da perda de controle, exigindo-se disciplina e obediência dos empregados, e da falta de confiança com outros parceiros.
- **Nível 3: Consciência da auto-estima** – o foco desse nível está em desempenho e acompanhamento de indicadores operacionais, onde a empresa busca ser a melhor focando em qualidade, produtividade e eficiência e adotando melhores práticas. Sistemas e processos são muito valorizados e desenvolve-se a cultura da melhoria contínua, muitas vezes estimulada por premiações individuais. As empresas que se concentram nesse nível tendem ser hierárquicas, reforçando o controle e a burocracia e estimulando a competição interna e a briga pelo poder.
- **Nível 4: Consciência da transformação** - o foco deste nível está na adaptabilidade, no aprendizado contínuo e na concessão de poder aos empregados, tendo em vista principalmente o estímulo à inovação de produtos e serviços. A organização deve, portanto, ser flexível e estar disposta a assumir riscos, ouvir e estimular as idéias de seus empregados e prezar pelo seu desenvolvimento. Para tanto, os gestores tem uma postura humilde, compartilham conhecimento e decisões e incentivam o trabalho em grupo. A diversidade é vista como um ativo positivo para a exploração de novas idéias. A partir desse nível não há valores limitadores e as organizações o dominam quando encorajam seus empregados a pensarem e agirem de forma empreendedora,

com mais responsabilidade, partilhando um objetivo comum. Esse estágio é, portanto, a transição entre o interesse próprio e o bem comum, onde a confiança substitui o controle, o incentivo substitui a punição, a verdade substitui o medo, a delegação substitui a centralização e outros indicadores complementam os financeiros, iniciando-se um processo de identidade central a partir da missão, visão e valores, que se concretizará no próximo estágio.

- **Nível 5: Consciência coesão interna** – o foco desse nível está em construir uma cultura coesa e desenvolver uma visão de futuro compartilhada, com valores reconhecidos, tornando o objetivo da organização claro, comum a todos e alinhado às expectativas individuais. Para tanto, os valores e comportamentos devem se refletir em todos os processos da organização, que deverá ter um sistema apropriado de conseqüências para os que não compartilham. Nessas organizações, fracassos são lições e o trabalho se torna uma diversão, uma vez que as pessoas estão pessoalmente comprometidas. O estabelecimento de uma cultura única, forte e positiva diferencia a empresa de seus concorrentes e cria vantagens competitivas.
- **Nível 6: Consciência de fazer a diferença** – neste nível as organizações desenvolvem o aprofundamento das relações internas e a expansão das conexões externas com empresas que compartilhem de mesma filosofia e visão. No caso das relações internas, o foco está em ajudar os empregados a se sentirem realizados com seu trabalho, enquanto que externamente o foco está em construir parcerias e alianças estratégicas mutuamente benéficas com outras organizações, inclusive não governamentais, com a comunidade local, com fornecedores, ou seja, com todas as partes interessadas. Nesse estágio, empregados e clientes notam que a organização está fazendo a diferença no mundo por sua postura e envolvimento em causas responsáveis. Destacam-se a ênfase na liderança, práticas como *mentoring* e *coaching* para se desenvolver talentos e o incentivo ao engajamento em trabalhos voluntários.
- **Nível 7: Consciência do serviço** – Este nível se caracteriza por um aprofundamento do anterior, em que a conexão interna e externa alcança seu estágio mais alto. Internamente cria-se uma atmosfera de humildade, ética e compaixão; externamente o foco está em construir um futuro sustentável para a humanidade e

para o planeta, através de ações pró-ativas. Neste nível se desenvolve um profundo senso de responsabilidade social que permeia toda a organização, estimulando questões como justiça, direitos humanos, ecologia e meio ambiente. Uma das características é o comprometimento com o bem comum e com o bem estar das futuras gerações, devendo a empresa adotar os mais altos padrões éticos em suas relações com empregados, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade local, considerando sempre, em suas decisões e ações, os impactos de longo prazo.

Segundo Barrett (2006), para serem bem sucedidas as empresas precisam aprender como satisfazer cada nível de consciência. Suas pesquisas mostraram que essas empresas são mais rentáveis e mais resilientes, pois tem a habilidade de responder apropriadamente a todos os desafios dos negócios. Para a melhor compreensão do modelo, a figura 8 a seguir clarifica a relação entre os níveis de consciência pessoal e organizacional, e sua distribuição nos três estágios: Bem Comum, Transformação e Interesse Próprio.



Figura 8 - Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional
Fonte: O autor (2008)

Para se identificar os níveis de consciência pessoal e organizacional, inclusive investigando o nível de consciência organizacional ideal, e verificar o grau de alinhamento, utiliza-se o mapeamento dos valores através de uma lista de valores/crenças/comportamentos previamente elaborada baseada no modelo proposto pelo autor.

Para se ter uma avaliação mais abrangente, os valores/crenças/comportamentos são classificados em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L) e ainda categorizados em

quatro tipos: valores individuais (I), valores de relacionamento (R), valores organizacionais (O) e valores sociais (S).

Alguns valores e comportamentos alocados nos níveis mais baixos de consciência - um ao três - são potencialmente limitadores (L), ou seja, aparecem quando sentimentos de medo levam a ações que solapam o bem comum, podendo causar frustração às pessoas e atrapalhar o progresso da empresa se não forem bem trabalhados. No nível quatro as pessoas aprendem a vencer esses medos e nos demais níveis – cinco ao sete – já não aparecem valores ou comportamentos limitadores, conforme exemplificado na tabela 6.

Nível de Consciência	Motivação	Valores/Comportamentos Positivos (P)	Valores/Comportamentos Potencialmente Limitadores (L)
7	Serviço	Responsabilidade social, futuras gerações, compaixão	-
6	Fazer diferença	<i>Mentoring</i> , trabalho voluntário, consciência ambiental	-
5	Coesão interna	Confiança, compromisso, honestidade, integridade, entusiasmo	-
4	Transformação	Adaptabilidade, aprendizado contínuo, responsabilidade	-
3	Auto-estima	Produtividade, eficiência, crescimento profissional	Burocracia, arrogância, imagem, retenção de informação
2	Relacionamento	Comunicação aberta, satisfação do cliente, resolução de conflitos	Culpa, competição interna, rivalidade, manipulação
1	Sobrevivência	Estabilidade financeira, lucro, saúde dos empregados	Controle, caos, cautela, segurança no trabalho

Quadro 6 - Alocação de Valores/Comportamentos aos Níveis de Consciência
Fonte: Barrett, (2006).

Os valores/crenças/comportamentos categorizados como individuais (I) são aqueles expressos do profundo interior das pessoas; de relacionamento (R) – são demonstrados pela conexão com os outros; organizacionais (O) – têm foco nos negócios; e sociais (S) – focam o bem comum, conforme exemplificado na tabela 7.

	Valores / Comportamentos Individuais (I)	Valores / Comportamentos de Relacionamento (R)	Valores / Comportamentos Organizacionais (O)	Valores / Comportamentos Sociais (S)
POSITIVO	Adaptabilidade Compromisso Honestidade Integridade Entusiasmo	Responsabilidade Compaixão Solução de conflitos <i>Mentoring</i> Comunicação aberta Confiança Satisfação do cliente	Aprendizado contínuo Eficiência Estabilidade financeira Produtividade Crescimento Profissional Lucro Saúde dos Empregados	Consciência ambiental Futuras gerações Responsabilidade Social Trabalho voluntário
LIMITADOR	Cautela	Arrogância Culpa Controle Information hording Competição interna Manipulação Rivalidade	Burocracia Caos Imagem Segurança no trabalho	-

Quadro 7 - Alocação dos Valores/Comportamentos aos Tipos de Valores e Valores Positivos e Potencialmente Limitadores

Fonte: Barrett, (2006).

Segundo o autor, fortes culturas organizacionais são construídas sobre uma base firme de valores individuais e de relacionamento, como por exemplo, integridade e honestidade (valores individuais) e responsabilidade e compaixão (valores de relacionamento), conforme figura 9 a seguir.

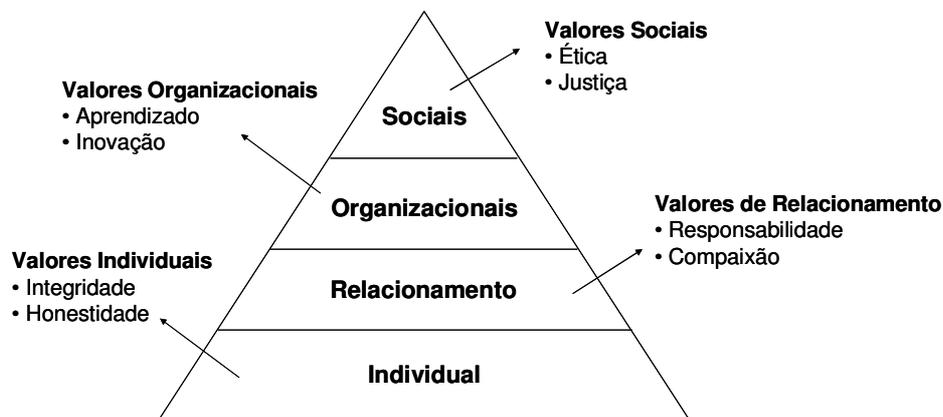


Figura 9 - Pirâmide dos Valores Corporativos
Fonte: Barrett, (2000).

O modelo permite ainda a classificação denominada de *business needs scorecard* (BNS) - métricas balanceadas das necessidades do negócio, onde os valores/crenças/comportamentos podem ser classificados em seis categorias de negócio: finanças, desempenho, relacionamento com clientes, inovação, cultura e contribuição social. Essa relação não será analisada nesse estudo.

4 METODOLOGIA

Segundo argumenta Freitas e Moscarola (2002), a estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotada dependerão da situação que se apresenta, dos objetivos que se tem e da exigência de tempo e de recursos. Estes fatores entram na ponderação que, segundo os autores, considera ainda o valor e o grau de precisão da informação que se deseja obter, não deixando de considerar, e até prevalecer, o bom senso do pesquisador.

Caso seja possível, harmonizar diversas formas de pesquisa pode ser interessante e trazer um resultado mais preciso, desde que as aplicações sejam complementares. Segundo Falcão e Zouain, (2004 apud CAVALCANTI, 2005), diante da complexidade dos sistemas organizacionais, a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão.

O presente trabalho, cuja natureza é essencialmente organizacional, pois se enquadra na área das Ciências da Administração, adota como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Segundo Yin (2001), esta estratégia é interessante para a análise de acontecimentos contemporâneos e permite ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – o que ocorrerá nesta pesquisa, uma vez que a pesquisadora é empregada da empresa analisada e terá acesso a outras evidências, além do resultado do questionário que será aplicado.

Este capítulo aborda alguns procedimentos que serão utilizados pela pesquisadora na condução desta pesquisa.

4.1 TIPO, MÉTODOS E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Existem vários tipos de pesquisa que podem ser classificados de diversas maneiras. Neste trabalho consideram-se os critérios de classificação propostos por Vergara (2006), em que os tipos de pesquisa são enquadrados em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Observou-se também, conforme afirma a autora, que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, podendo haver combinações coerentes entre eles.

Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. É descritiva à medida que pretende expor características de determinada população, suas expectativas e

percepções, estabelecendo correlações entre algumas variáveis presentes no estudo, tais como, ambiente interno, ambiente externo e estratégias da companhia. É explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios: a pesquisa é bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica, pois para fundamentar o estudo, é realizada uma investigação sobre cultura organizacional e estratégia, adotando-se como base, as obras de Barrett (2000; 2006). Além de livros, são utilizados artigos e dissertações, para embasamento do trabalho. A pesquisa também é documental, uma vez que utiliza como base o relatório gerado pelo recente diagnóstico de cultura realizado na empresa pesquisada.

Quanto à investigação, a estratégia escolhida para a pesquisa é estudo de caso único, uma vez que é direcionada a uma empresa específica. A estratégia de estudo de caso, segundo Yin (2001), é amplamente utilizada para pesquisas nas áreas sociológica, psicológica, e de estudos organizacionais e gerenciais, entre outras. Ainda segundo o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto real quando esses limites - fenômeno e contexto - não estão claramente definidos.

Existem, porém, alguns argumentos contra a utilização dessa estratégia, tais como, possuir pouco rigor metodológico, sofrer influência do investigador, fornecer pouca base para generalizações e demandar muito tempo para ser concluído (YIN, 2001).

No entanto, estas críticas podem ser combatidas à medida que evidenciamos a validade e a confiabilidade do estudo através de métodos e instrumentos adequados à pesquisa. Para a crítica de que o método não permite generalizações, Yin (2001) argumenta que o estudo de caso não representa uma “amostragem” e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

4.2 NATUREZA DA PESQUISA: QUANTITATIVA X QUALITATIVA

Quando à natureza da pesquisa, mais especificamente a questão de ser quantitativa ou qualitativa, ou as duas, existem diferentes abordagens. Yin (2001) afirma que os estudos de caso podem tanto incluir, como serem limitados às evidências quantitativas. O autor argumenta que o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as

várias estratégias de pesquisa, não trazendo, portanto, contradição com o método de investigação escolhido. O autor ressalta ainda que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa, sendo esta mescla de evidências a estratégia mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais.

Esta dicotomia foi muito bem explorada por Motta e Caldas (1997), quando dizem que a abordagem quantitativa possibilita maiores comparações e generalizações, através do estabelecimento de relações entre as variáveis, além de ser mais versátil, rápida, objetiva e menos custosa. Os autores também ressaltam a importância de se buscar combinações de métodos no estudo de um mesmo fenômeno, usando, na mesma pesquisa, o questionário, a análise documental e a observação. Esta complementaridade é chamada de método de triangulação.

Conclui-se, então, que as duas abordagens possuem vantagens e desvantagens, sendo necessário que o pesquisador considere em primeiro plano, os objetivos da pesquisa para depois partir para a definição da melhor metodologia. Entretanto, seja qual for a escolha o rigor metodológico deve ser seguido, com a formulação correta do problema e das variáveis, a validação dos instrumentos de coleta de dados e análises estatísticas coerentes para o método quantitativo.

Também é relevante citar que Costa (2001) relata que atualmente existe uma forte tendência de haver integração entre aspectos qualitativos e quantitativos na mesma pesquisa, que pode ser inclusive chamada de “qualiquantitativa” ou “quantiqualitativa”, de acordo com a ênfase de informações qualitativas ou quantitativas. É importante notar que independentemente da estratégia adotada, e das fontes de evidências, é imprescindível que todas possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas, e que forneçam ligações entre as questões e conclusões (YIN, 2001).

4.3 TIPO DE PESQUISA

Nesta pesquisa, serão utilizadas para obtenção e coleta de dados de estudo as fontes descritas a seguir.

- Pesquisa bibliográfica, objetivando trazer fundamentação teórica à pesquisa em

todas as suas fases. A pesquisadora utilizou livros, artigos e dissertações.

- Questionários estruturados, aplicados aos empregados de uma determinada área da companhia. Esta amostra foi analisada tanto em sua totalidade, quanto dentro dos grupos de interesse da pesquisadora, para que seja possível responder às questões de estudo e, por consequência, atingir ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa. O questionário utilizado possibilitou o mapeamento dos valores pessoais dos empregados e a sua percepção sobre os valores organizacionais atuais. Este questionário foi a principal fonte de coleta de dados e sua construção foi baseado no modelo de Barrett (2006).
- Análise de documentos relevantes, com o intuito de complementar a pesquisa de campo quantitativa. Uma das fontes foi a análise do diagnóstico de cultura organizacional realizado em 2005 pela empresa pesquisada. Este diagnóstico foi baseado em pesquisa de campo qualitativa. Outro documento analisado foi o plano estratégico da companhia, onde estão explicitadas sua visão, missão, valores e comportamentos desejados, bem como seu posicionamento estratégico de longo prazo.
- Observação participante, visto que a pesquisadora é empregada da empresa pesquisada e desempenha a função de administradora na área de Recursos Humanos, tendo como principal atribuição o desdobramento das estratégias da companhia para RH. Este processo possui a participação dos gestores de toda a companhia, através de entrevistas presenciais com depoimentos sobre as questões atuais e futuras da empresa e de seus negócios, e da participação em seminários sobre temas relevantes para a gestão de pessoas.

4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa tem natureza essencialmente quantitativa e descritiva, sendo sua principal preocupação a descrição e compreensão das características dos fenômenos observados dentro dos grupos e como se relacionam em termos de alinhamento. Para tanto, foi empregada uma

metodologia de avaliação dos valores pessoais e organizacionais, utilizando-se o modelo de Barrett (2006) em um estudo de caso único conduzido em uma empresa de grande porte cuja sede é no Rio de Janeiro.

4.4.1 Universo, população e amostra

Nesse estudo de caso, o universo da pesquisa de campo é baseado em uma empresa brasileira de energia de grande porte que possui um quadro robusto de empregados próprios, alocados em suas áreas de negócio e serviços e nas unidades corporativas. A empresa atua nos segmentos de exploração e produção de petróleo, refino, gás, energia renovável e distribuição, com operações consolidadas em todo o território brasileiro e atualmente em expansão nos mercados internacionais.

A pesquisa de campo foi, portanto, realizada em uma das áreas de negócio da companhia, cuja natureza e relevância contribuem diretamente para o objeto do estudo. A amostra é, portanto, não probabilística intencional e foi definida segundo os critérios de acessibilidade e tipicidade. A identificação da empresa será preservada, mas a pesquisadora, empregada da companhia, não teve qualquer restrição em sua pesquisa.

A área de negócio escolhida é relativamente nova e possui um papel relevante na organização, uma vez que vem apresentando um rápido crescimento para atender as demandas do mercado, com soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis. Em seu plano de negócios estão previstos altos investimentos para o horizonte de 5 anos e seu quadro de pessoal é constituído, em sua maior parte, por novos e jovens empregados.

Dentro do critério de tipicidade e tendo em vista a familiaridade da pesquisadora em relação ao ambiente e à estrutura da organização pesquisada, a seleção dos elementos representativos da população-alvo foi realizada. Para tanto, foi definida como população para aplicação da pesquisa, empregados de duas unidades da referida área de negócio, cujas atividades contemplam vários processos em um ambiente diverso e complexo, sendo, portanto, representativas em relação ao todo.

A população abrangeu 287 pessoas, representando 100% do total de empregados próprios das unidades pesquisadas. Os questionários foram distribuídos para toda a população. A amostra da pesquisa, definida por critérios de acessibilidade e tipicidade, foi constituída pelos empregados da empresa que se disponibilizaram a responder os

questionários, sendo 37% da população. A seguir, na tabela 8, estão apresentados os sujeitos da pesquisa, em quatro categorias, bem como a amostra coletada e seus percentuais.

Tabela 1- População x Amostra

Categorias	Classificação	População	Amostra	%
Faixa Etária	De 22 a 30 anos	68	36	53%
	De 31 a 40 anos	68	31	46%
	De 41 a 50 anos	68	11	16%
	51 ou mais	83	27	33%
	Total	287	105	37%
Sexo	Feminino	82	38	46%
	Masculino	205	67	33%
	Total	287	105	37%
Função	Função Gratificada	81	20	25%
	Nível Superior	172	72	42%
	Nível Médio	34	13	38%
	Total	287	105	37%
Tempo de Empresa	De 0 a 5 anos	174	79	45%
	De 06 a 19 anos	29	7	24%
	De 20 a 29 anos	66	12	18%
	30 ou mais	18	7	39%
	Total	287	105	37%

Fonte: O autor (2008)

4.4.2 Instrumento de pesquisa

Como instrumento de pesquisa optou-se por aplicar um questionário como principal fonte de coleta de dados dado o modelo do principal referencial teórico adotado e o tamanho da amostra, pois, segundo Costa (2001), os questionários alcançam muitas pessoas com poucos recursos e necessitam de pouquíssimo treinamento para aplicação sendo o registro de respostas fácil.

Os questionários distribuídos aos empregados foram analisados de forma quantitativa, enquanto que os documentos da empresa foram analisados qualitativamente. Vale ressaltar que o questionário foi testado por oito pessoas antes de ser aplicado, tendo sido incorporado ao instrumento as sugestões pertinentes.

Para a pesquisa foi utilizado um questionário com perguntas fechadas construído a partir do modelo de Barrett (2006) sobre os sete níveis de consciência. O modelo permite a

identificação dos valores em três dimensões: a de valores pessoais; a de valores organizacionais atuais e a de valores organizacionais ideais. No caso desse estudo, por a empresa já possuir os valores organizacionais ideais declarados e amplamente divulgados em seu plano estratégico, optou-se por lançar mão apenas do mapeamento das duas primeiras dimensões: valores pessoais e organizacionais atuais.

Segundo Barrett (2006) esse instrumento, o qual denomina de instrumento de avaliação de valores culturais contribui para a realização de um diagnóstico da cultura corporativa, com a identificação do grau de alinhamento dos valores pessoais e organizacionais.

O questionário de valores foi construído pela autora à luz de modelos já desenvolvidos pelo próprio autor e por outros pesquisadores, observou-se, porém, a realidade do país e da empresa a ser pesquisada. O questionário apresenta dois formulários com 70 valores/crenças/comportamentos cada um - o de valores pessoais (para identificar valores pessoais) e o de valores organizacionais (para identificar valores organizacionais atuais), para tanto, cada empregado respondeu a duas perguntas:

- Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam quem você é, como age e em que acredita? (não quem você gostaria de ser). Por favor, escolha 10.
- Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam, em sua opinião, como a sua empresa opera atualmente? Por favor, escolha 10.

Conforme o modelo, todos os valores/crenças/comportamentos são relacionados a um dos sete níveis de consciência - pessoal ou organizacional, classificados em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L) e ainda categorizados em quatro tipos: valores individuais (I), valores de relacionamento (R), valores organizacionais (O) e valores sociais (S). O questionário aplicado na pesquisa adotou essa categorização, exemplificada no capítulo que discorre sobre o modelo adotado (capítulo três).

Os dois modelos do questionário estão apresentados no anexo desse estudo.

A pesquisa de campo foi aplicada em julho de 2007, e foi dado o prazo de uma semana para o recolhimento do questionário, tendo sido esse prazo estendido por mais três dias úteis, para possibilitar um incremento na amostra.

4.4.3 Tratamento dos dados

Com a tabulação das respostas dos questionários, foi possível identificar em quais níveis de consciência estão concentrados os valores mais votados, tanto pessoais quanto organizacionais, bem como verificar o grau de alinhamento desses valores em relação àqueles desejados pela companhia. O instrumento utilizado possibilitou também a apuração de alguns indicadores culturais, que serão detalhados e demonstrados no capítulo de apresentação dos resultados.

A partir dos resultados e das análises qualitativas, foi possível fazer apreciações e julgamentos para se responder às questões de estudo, bem como, montar gráficos e figuras que demonstrem visualmente os resultados. Cabe salientar que a pesquisa não visa a comprovar a precisão dos valores alocados a cada dimensão, mas sim, utilizar a lógica do modelo escolhido, que possui grande embasamento teórico, para análise e interpretação dos dados obtidos e resposta às questões propostas.

4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A presente pesquisa não esgota as informações sobre o assunto, visto que estas podem ser obtidas através de outras metodologias e formas de abordagem. Com base nos critérios adotados por Levi (2001 apud LAINO, 2004) o método escolhido para o estudo apresenta certas limitações e dificuldades quanto à coleta e tratamento dos dados:

- Este estudo utiliza um método de natureza quantitativa descritiva, tendo como instrumento principal de coleta de dados o questionário estruturado. Para minimizar os efeitos da utilização da técnica quantitativa neste tipo de pesquisa, de natureza social, em que se investigarão processos mentais, os resultados serão analisados à luz do diagnóstico qualitativo da cultura organizacional;
- A simplificação da realidade em modelos estruturais, para melhor compreendê-la, pode não ser ideal neste tipo de pesquisa, uma vez que a análise poderá ficar restrita ao conjunto de estruturas apresentadas e as relações entre seus elementos, deixando de lado a evolução histórica do fenômeno. Porém esta foi considerada a melhor

opção para atender os objetivos do estudo.

Quanto ao objeto de estudo - cultura organizacional, valores e estratégia:

- A abordagem multidisciplinar contém limites quanto à capacidade do pesquisador de conseguir uma proximidade de compreensão de mesmo nível em todas as disciplinas envolvidas na discussão sobre o tema proposto, e também pelo fato de existirem vastos referenciais teóricos a partir de diferentes perspectivas;
- O uso de tipologias para o estudo de cultura organizacional e valores não generaliza os resultados obtidos nas duas variáveis, pois apenas permite a identificação das dimensões previstas nos instrumentos de coletas de dados, não sendo possível observar outros fenômenos não abordados;
- As constantes alterações no ambiente organizacional torna o cenário de baixa previsibilidade, dando à pesquisa um caráter mais retrospectivo do que prospectivo.

Quanto ao estudo de caso e pesquisa de campo:

- O fato de ser um estudo de caso único não possibilita a aplicação direta de seus resultados a outras organizações;
- A impossibilidade de determinação de regras na redação do relatório de um estudo de caso, já que é um processo social único, com suas características próprias;
- O pequeno grau de controle sobre a situação da coleta de dados e a possibilidade que fatores conhecidos e desconhecidos possam interferir nos resultados, entre eles, a não compreensão dos objetivos a pesquisa e o medo da identificação do respondente;
- A amostra extraída da pesquisa não será probabilística pois será impactada pela disponibilidade das pessoas em responder à pesquisa e à limitação da pesquisadora em permanecer em tempo integral nas áreas pesquisadas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados da pesquisa através de tabelas e gráficos, bem como as análises realizadas pela pesquisadora à luz do referencial teórico e da observação feita enquanto empregada da empresa pesquisada. Os dados do estudo foram gerados através da pesquisa documental, seguida de pesquisa de campo.

Para possibilitar uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, julga-se interessante ressaltar algumas características da empresa estudada, fruto da observação da pesquisadora. A empresa possui uma estrutura hierárquica funcional, composta por pessoas com funções gratificadas em vários níveis gerenciais e equipes com profissionais em cargos que exigem nível de escolaridade superior ou médio. Observa-se que são fortes os traços da cultura masculina, pela sua própria história e natureza, sendo, até hoje, os cargos técnicos mais valorizados.

Seus negócios estão se expandindo e se diversificando, e, por ser de uma indústria cuja atuação pode provocar impacto no meio ambiente, a empresa valoriza questões relacionadas à preservação da natureza e a viabilização de fontes alternativas de energia. Uma de suas políticas de recursos humanos é o desenvolvimento de seus empregados, sejam eles recém admitidos ou não, objetivando fortalecer as competências necessárias ao alcance de suas estratégias.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À PESQUISA DOCUMENTAL

Considerando os valores declarados no plano estratégico da companhia, bem como sua visão e seus atributos, e baseado no modelo utilizado na pesquisa de campo, chegou-se a um conjunto de valores representados na Tabela 2, a seguir. A classificação apresentada obedeceu à ordem decrescente de alocação dos valores relacionados aos sete níveis de consciência, sendo os primeiros relacionados aos níveis mais altos e os últimos, aos níveis mais baixos. A

análise completa, considerando os resultados da pesquisa de campo, será apresentada no próximo item desse capítulo.

Tabela 2 - Valores Organizacionais Ideais: adequação ao modelo utilizado na pesquisa de campo

Nº	Valores Organizacionais Ideais	Nível de Consciência
1	Buscar sustentabilidade em suas ações	7
2	Atuar com ética	7
3	Estimular o empreendedorismo	7
4	Ser socialmente responsável	7
5	Proteger o meio ambiente	6
6	Preocupar-se com as necessidades dos empregados	6
7	Buscar parcerias com clientes e fornecedores	6
8	Trabalhar-se em equipe	5
9	Possuir valores compartilhados	5
10	Ser voltada para inovação	4
11	Valorizar a competência	3
12	Ser reconhecida como a melhor (L)	3
13	Ser competitiva (L)	3
14	Ter comunicação aberta/transparente	2
15	Preocupar-se com a saúde dos empregados	1

Fonte: O autor (2007)

Na Tabela 9 são identificados 15 valores organizacionais ideais para suportar as estratégias da companhia. Pode-se depreender dessa lista, que a empresa estudada deseja ter forte orientação para as questões sociais, ambientais e de valorização de seu pessoal, na medida em que valoriza temas como ética, sustentabilidade, responsabilidade social, proteção ambiental e saúde dos empregados. Por outro lado, valores como inovação, competitividade e reconhecimento são destacados como importantes para o alcance de suas estratégias, sendo os dois últimos, valores potencialmente limitadores, pois caso não sejam trabalhados de maneira correta, podem causar frustração às pessoas e atrapalhar o progresso da empresa (BARRETT, 2006).

A empresa, portanto, deseja cultivar valores centrais e que lhe proporcionarão o fortalecimento de sua identidade, e também quer apresentar valores que estimulam o progresso, observando a aplicação do conceito da “genialidade do E”, de Collins e Porras (1999).

No próximo tópico será feita a análise desses valores distribuídos pelos sete níveis de consciência e a comparação com os valores pessoais e organizacionais atuais.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À PESQUISA DE CAMPO

5.3.1 Caracterização da amostra

Para melhor compreensão da amostra coletada na pesquisa, a tabela a seguir apresenta as suas características no que tange a faixa etária, sexo, função e tempo de empresa respectivamente.

Tabela 3 - Caracterização da Amostra

Categorias	Classificação	Participantes	Percentual
Faixa Etária	De 22 a 30 anos	36	34%
	De 31 a 40 anos	31	30%
	De 41 a 50 anos	11	10%
	Acima de 51anos	27	26%
	Total	105	100%
Sexo	Feminino	38	36%
	Masculino	67	64%
	Total	105	100%
Função	Função Gratificada	20	19%
	Nível Superior	72	69%
	Nível Médio	13	12%
	Total	105	100%
Tempo de Empresa	De 0 a 5 anos	79	75%
	De 06 a 19 anos	7	7%
	De 20 a 29 anos	12	11%
	Acima de 29 anos	7	7%
	Total	105	100%

Fonte: O autor (2007)

Conforme a Tabela 10 observa-se que a faixa etária predominante é de 22 a 30 anos, representando 34%, seguida pela faixa de 31 a 40 anos, com 30%. Verifica-se também uma superioridade na amostra para o sexo masculino, o que é característico de empresas desse setor por terem profissões tipicamente masculinas e técnicas, como, por exemplo, engenheiros.

Em relação aos cargos ocupados, foi verificado que a maioria (69%) pertence ao grupo de profissionais que ocupam cargos que exigem nível superior completo, como engenheiros,

geólogos, administradores, economistas, etc., muito em função das admissões recentes estarem focadas nesse perfil de profissional. Observa-se também forte concentração de pessoas com até cinco anos de casa, reflexo do crescimento e da expansão da companhia.

5.3.2 Apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo – todo o grupo

As Tabelas 4 e 5 apresentam os 10 valores pessoais e organizacionais atuais mais votados para todo o grupo pesquisado, classificados em ordem decrescente em número de votos e relacionados aos seus respectivos níveis de consciência. No caso de empate na votação, mais de um valor foi considerado para a mesma colocação.

Tabela 4 - Valores Pessoais: os 10 primeiros colocados em número de votos

Valores Pessoais	No. de Votos	Nível de Consciência
1. Gosto de aprender	66	4
2. Busco qualidade de vida	52	4
3. Sou responsável	45	4
4. Sou íntegro	40	5
5. Sou confiável	40	5
6. Cultivo as minhas amizades	30	5
7. Sou comprometido	30	5
8. Gosto de contribuir com os outros	29	6
9. Gosto de trabalhar em equipe	27	5
10. Saúde e segurança são importantes	26	1
11. Gosto de ser respeitado (L)	26	3

Fonte: O autor (2007)

Tabela 5 - Valores Organizacionais: os 10 primeiros colocados em número de votos

Valores Organizacionais Atuais	No. de Votos	Nível de Consciência
1. É hierárquica (L)	51	3
2. Quer ser reconhecida como a melhor (L)	47	3
3. Preocupa-se com a imagem (L)	44	2
4. É socialmente responsável	43	7
5. Há perspectiva de longo prazo	42	7
6. Possui forte identidade cultural	41	5
7. Preocupa-se com a saúde dos empregados	34	1
8. Desenvolve ações visando contribuição social	32	6
9. Cultiva a burocracia (L)	31	3
10. Busca o aprendizado contínuo	31	4

Fonte: O autor (2007)

Observam-se claramente algumas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais atuais, principalmente quando se analisa os dois primeiros valores mais votados das duas tabelas: “gosto de aprender” e “busco qualidade de vida”, para os valores pessoais e “é hierárquica” e “quer ser reconhecida como a melhor”, para os valores organizacionais atuais. Os dois valores pessoais mais votados são positivos e demonstram o interesse das pessoas na busca por desenvolvimento e por uma vida saudável e equilibrada, em contrapartida, os outros dois valores (organizacionais atuais) são potencialmente limitadores e remetem a um modelo hierárquico e rígido e de busca por melhores desempenhos, podendo gerar competição interna.

Dentre os demais valores organizacionais atuais mais votados, e reforçando os já citados anteriormente, aparecem: “cultiva a burocracia” e “preocupa-se com a imagem”, também valores potencialmente limitadores se não forem bem trabalhados, típicos de grandes empresas. Entretanto três desses quatro valores limitadores tendem a desaparecer, pois não guardam nenhuma relação com os valores pessoais, e apenas um deles – “ser reconhecida como a melhor” - está entre os desejados pela companhia.

Para que fosse possível realizar uma análise mais completa e comparativa aplicando a metodologia adotada, foi necessário juntar os resultados provenientes das duas fontes utilizadas no estudo. Para tanto, a partir dos 15 valores identificados, pela análise documental, como sendo os organizacionais ideais e dos 10 valores pessoais e organizacionais atuais mais votados, foi feita a distribuição para cada uma das três dimensões – valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais - pelos sete níveis de consciência, conforme

figura 10. As bolas representam os valores, sendo as bolas cheias os valores potencialmente limitadores.

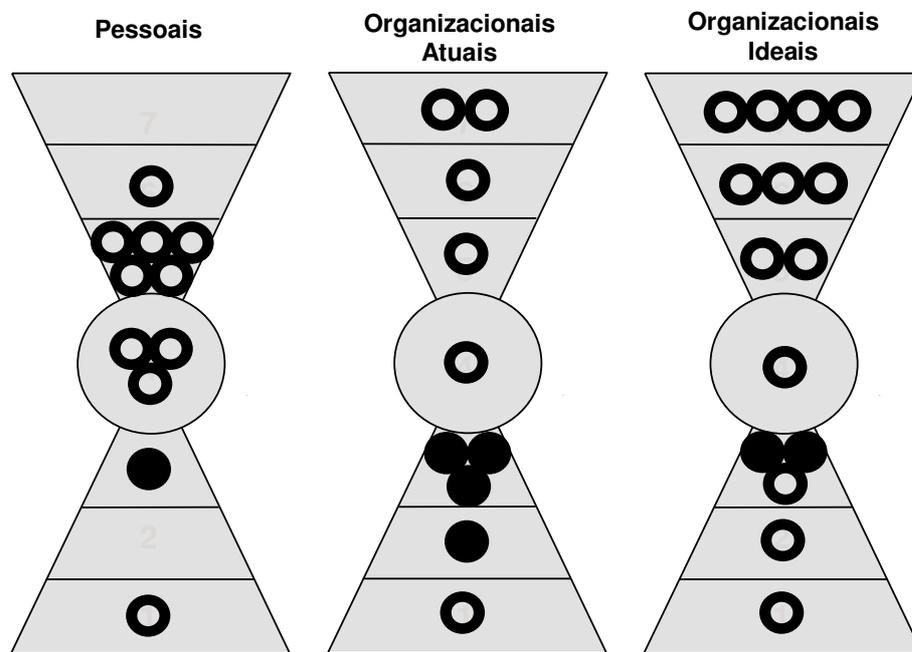


Figura 10 - Distribuição dos principais valores identificados nas três dimensões
Fonte: Barrett (2006)

Segundo Barrett (2006), as empresas mais bem sucedidas tendem a se focalizar nos níveis superiores, a partir do nível quatro, onde ocorre o processo de transformação em que passam a ter coesão interna, envolvimento dos empregados e foco em inovação. Observa-se claramente que, no que tange ao desejo da empresa, além de estar mais focado nos níveis superiores (nível quatro para cima), onde estão alocados 10 de seus 15 valores, há apenas um valor no nível quatro, “ser voltada para inovação”, certamente um dos pilares do sucesso da empresa desde a sua criação e que estará sustentando as suas estratégias. Entretanto os empregados reconhecem que a empresa atualmente valoriza o aprendizado, pois, também como único valor no nível quatro, aparece “busca o aprendizado contínuo”, sem o qual não há a inovação.

Percebe-se grande concentração de valores pessoais nos níveis quatro e cinco, favorecendo o alinhamento com os valores organizacionais ideais, na medida em que no nível quatro, as pessoas estão mais maduras, preparadas para reexaminar suas crenças e iniciar o processo de transformação; e no nível cinco, as pessoas já buscam no trabalho um meio de dar significado à vida, se interessam mais pelo bem comum e têm forte senso de integridade. (BARRETT, 2006). Dos 10 valores pessoais mais votados, os três primeiros estão presentes

no nível quatro: “gosto de aprender”, “busco qualidade de vida” e “sou responsável”, reforçando sua importância. Os valores presentes no nível cinco são “sou íntegro”, “sou confiável”, “cultivo as minhas amizades”, “sou comprometido” e “gosto de trabalhar em equipe”, e sinalizam que as pessoas estão prontas para evoluírem para níveis superiores da consciência.

Em contrapartida, percebe-se pouco alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais atuais, principalmente no que tange aos três primeiros níveis: dos 10 valores organizacionais atuais mais votados, cinco estão alocados do nível um ao nível três, sendo apenas um valor positivo. Isto demonstra que a empresa preocupa-se muito com sistemas, processos e melhores práticas, reforçando o controle e a hierarquia e inibindo a capacidade de inovar e evoluir para níveis mais altos de consciência e criatividade. No caso dos valores pessoais, apenas dois estão alocados do nível um ao nível três, sendo um deles positivo e outro potencialmente limitador.

Em resumo, considerando que 75% da amostra possui até cinco anos de casa, percebe-se que as pessoas não terão dificuldades em estabelecer uma cultura mais próxima ao que a empresa espera ou idealiza para suportar suas estratégias.

Conforme citado no capítulo de metodologia, alguns índices podem ser gerados dessa distribuição em cada dimensão, sendo dois deles:

- Índice PL: representa o número de valores positivos (P) comparado com o número de valores potencialmente limitadores (L) dentro dos principais valores identificados.
- Índice IROS: representa o número de valores individuais (I), de relacionamento (R), organizacionais (O) e sociais (S) nos principais valores identificados. Esse índice se subdivide em IROS (P), para os valores positivos e IROS (L) para os potencialmente limitadores. No caso da dimensão pessoal, o índice extraído é o IRS pelo fato de não haver valores organizacionais (O) entre os valores individuais, em que se aplica a mesma subdivisão. Segundo Barrett (2000, p. 79), “culturas de alto desempenho tendem a ter uma forte base de valores individuais e de relacionamento, com alguns valores organizacionais e ao menos um valor social”.

Na Tabela 6 estão apresentados os índices apurados para cada dimensão:

Tabela 6- Índices PL e IROS

Pessoais	Organizacionais Atuais	Organizacionais Ideais
PL = 10-1	PL = 6-4	PL = 13-2
IRS = 3-4-4	IROS = 1-0-5-4	IROS = 3-3-4-5
IRS (P) = 3-4-3	IROS (P) = 1-0-3-2	IROS (P) = 3-3-3-4
IRS (L) = 0-0-1	IROS (L) = 0-0-2-2	IROS (L) = 0-0-1-1

Fonte: O autor (2007)

Conforme a Tabela 6, para os valores pessoais, o índice PL apresentado é considerado um bom resultado, pois demonstra que 10 dos 11 valores mais votados são positivos e o IRS (P) demonstra um equilíbrio entre os valores individuais, de relacionamento e sociais. Em contrapartida, para os valores organizacionais atuais, o índice PL é considerado bastante limitador, uma vez que evidencia quatro valores potencialmente limitadores. O IROS atual indica a concentração de valores organizacionais e sociais, sendo nenhum deles de relacionamento e apenas um valor individual, evidenciando que a empresa não possui uma forte cultura organizacional, pois segundo Barrett (2000), apenas valores individuais e de relacionamento possibilitam essa base firme.

Os indicadores referentes aos valores organizacionais ideais são bastante favoráveis, pois indica um bom PL (13-2) e um IROS equilibrado, confirmando que, baseado nos resultados dos valores pessoais, não será difícil para a empresa alcançar tal configuração.

As Figuras 11 e 12 demonstram a distribuição percentual de votação de todos os valores votados, não apenas os 10 mais votados, dentro dos sete níveis de consciência nas dimensões pessoal e organizacional atual. No caso dos valores organizacionais ideais, por terem sido identificados na pesquisa documental, não foi possível fazer esta distribuição. As barras em vermelho sinalizam o percentual de valores potencialmente limitadores dos níveis um ao três, que somados ao percentual das respectivas barras azuis (imediatamente abaixo), fornecem o percentual total de todos os votos para aquele nível.

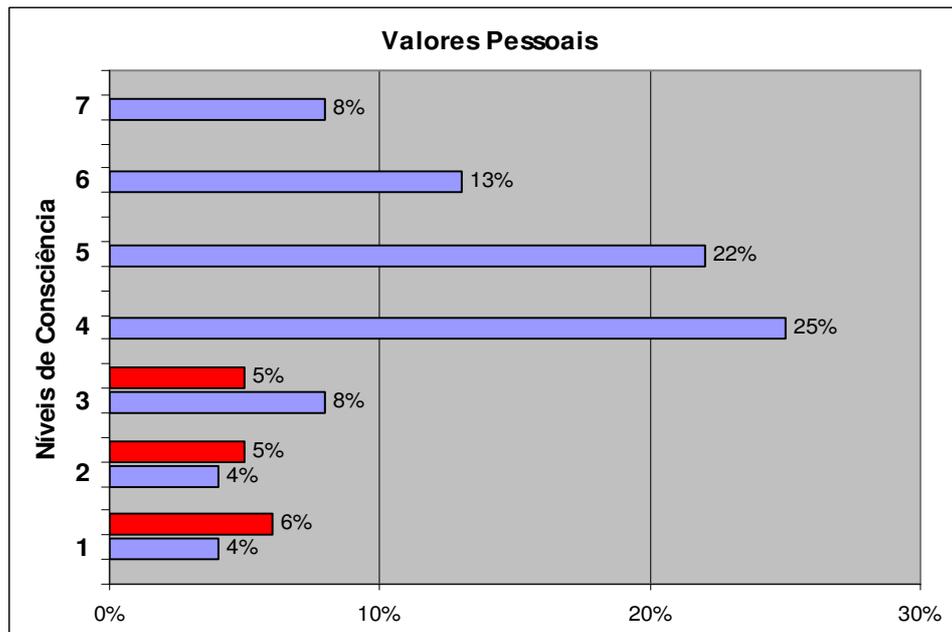


Figura 11 - Distribuição dos valores pessoais x níveis de consciência
Fonte: Barrett (2006)

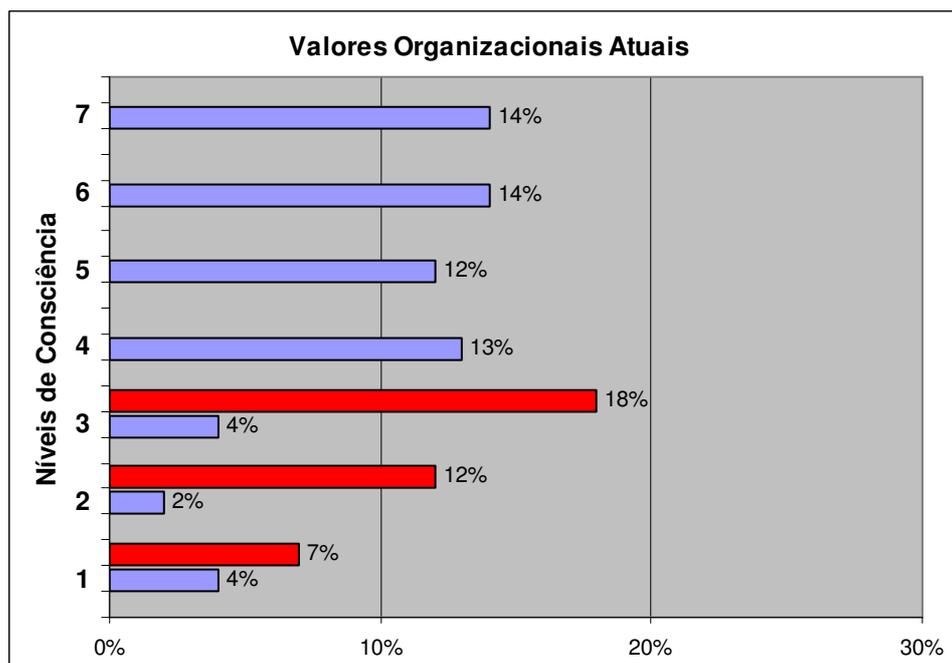


Figura 12 - Distribuição dos valores organizacionais atuais x níveis de consciência
Fonte: Barrett (2006)

Na distribuição dos valores pessoais, confirma-se que grande parte de todos os valores votados (47%) refere-se aos níveis quatro e cinco, demonstrando que as pessoas estão focadas na auto-realização, na busca pelo crescimento pessoal e pelo significado do trabalho. Verifica-se, também, que apenas 16% dos valores são potencialmente limitadores, que segundo Barrett (2006) é um bom indicador, no que se refere ao nível de entropia da organização, o que já não acontece no caso dos valores organizacionais atuais. Este indicador será mais detalhado a

seguir.

Na distribuição dos valores organizacionais atuais, observa-se uma boa concentração de valores nos níveis seis e sete (28%), ligados às questões de responsabilidade social e parcerias estratégicas e menor percentual no nível cinco, coesão interna (12%). Isso ocorre devido aos diversos projetos sociais apoiados pela empresa e pela forte campanha de divulgação de suas ações nesse sentido.

A Figura 13 demonstra a representação gráfica da distribuição do total de votos dos valores de todo o grupo pelos três níveis superiores da consciência (estágio do Bem Comum), no nível intermediário (estágio da Transformação) e pelos três níveis inferiores (estágio do Interesse Próprio).

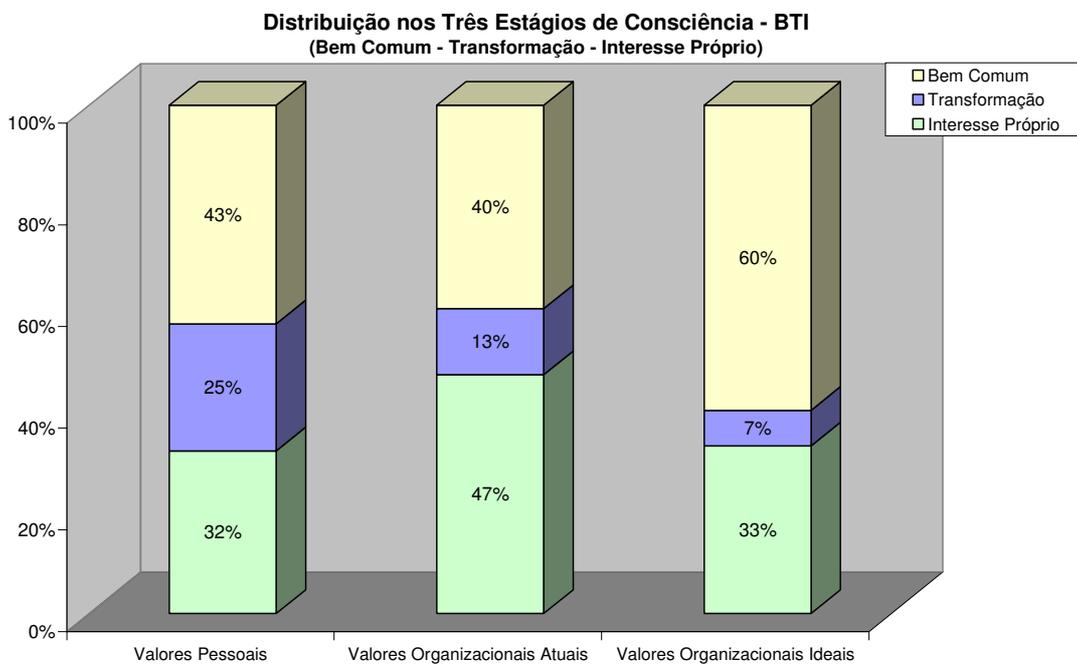


Figura 13 - Distribuição dos valores nos três estágios de consciência
Fonte: Barrett (2006)

Pelos gráficos acima se pode ter os indicadores:

- Nível de entropia – representa o número total de votos nos valores potencialmente limitadores em relação ao número total de votos em todos os valores (em percentual). Segundo Barrett (2006), entropia é a proporção de energia consumida na organização por atividades não produtivas como burocracia, competição interna, ostentação e controle.

- Índice BTI – representa percentualmente os totais de votos para os três níveis de consciência mais altos - Bem Comum (B), o total de votos para o nível Transformação (T) e o total de votos para os três níveis de consciência mais baixos - Interesse próprio (I).

Na Tabela 7 abaixo, estão apresentados os índices apurados para cada dimensão:

Tabela 7 - Índices Entropia e BTI

Pessoais	Organizacionais Atuais	Organizacionais Ideais
Entropia = 16%	Entropia = 37%	-
BTI = 43-25-32	BTI = 40-13-47	BTI = 60-7-33

Fonte: O autor (2007).

Pela análise da Tabela 7, o indicador que mais se destaca é o alto nível de entropia presente na cultura organizacional atual, onde 37% dos valores organizacionais atuais votados são valores potencialmente limitadores, que, conforme classificação de Barrett (2006), em uma escala de um a cinco, está no nível quatro de entropia cultural, portanto com questões sérias a serem equacionadas principalmente no que tange às lideranças, conforme mostra a Tabela 8. Já o nível de entropia presente nos valores pessoais é aceitável, necessitando apenas de ajustes estruturais ou culturais.

Tabela 8 – Significância dos Diferentes Níveis de Entropia Cultural

Níveis	Entropia Cultural	Implicações
5	Acima de 40%	Questões críticas – requer transformação estrutural e cultural, mudanças seletivas na liderança, aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança
4	Entre 30% e 39%	Questões sérias – requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança
3	Entre 20% e 29%	Questões significativas - requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>coaching</i> na liderança
2	Entre 10% e 19%	Questões menores - requerem ajustes estruturais e/ou culturais
1	Abaixo de 10%	<i>Prime</i> – funcionamento saudável

Fonte: Barrett (2006).

No caso do índice BTI, observa-se que a organização atualmente está focada no interesse próprio, ou seja, nos três primeiros níveis, com 47% dos valores nesse estágio. Em contrapartida, 60% dos valores que a organização julga serem ideais, estão focados no estágio

do bem comum, demonstrando a intenção da empresa de desenvolver uma cultura positiva.

Segundo Barrett (2000), empresas com mais da metade de seus valores situados nos níveis superiores de consciência e uma proporção significativa do restante no nível de transformação tendem a ter uma cultura positiva e voltada ao bem comum.

Pela análise do índice BTI dos valores pessoais, verifica-se que 25% estão situados no estágio de transformação, contra 13% dos valores organizacionais atuais e 7% dos valores organizacionais ideais. Apesar da diferença entre os valores pessoais e organizacionais atuais ser menor (de 25% para 13%) do que na comparação com os valores organizacionais ideais (de 25% para 7%), verifica-se mais alinhamento na última situação, pois as pessoas estão se preparando para galgar níveis mais altos de consciência, e, portanto, contribuir para que os 60% dos valores encontrados no estágio do bem comum sejam possíveis em um futuro próximo.

5.3.3 Apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo – categorizações

Para atender aos objetivos específicos da pesquisa, criaram-se quatro categorizações a serem investigadas; são elas: faixa etária, sexo, função e tempo de empresa, conforme Tabela abaixo. Dentro de cada categorização são apresentados os 10 valores mais votados, tanto pessoais quanto organizacionais ideais.

Tabela 9 - Amostra x categorizações

Categorias	Classificação	Amostra	%
Faixa Etária	De 22 a 40 anos	67	64%
	41 ou mais	38	36%
	Total	105	100%
Sexo	Feminino	38	36%
	Masculino	67	64%
	Total	105	100%
Função	Função Gratificada	20	19%
	NS e NM	85	81%
	Total	105	100%
Tempo de Empresa	De 0 a 5 anos	79	75%
	06 ou mais	26	25%
	Total	105	100%

Fonte: O autor (2007).

- Faixa etária

Para “faixa etária”, foram analisados dois grupos: empregados com idade entre 22 e 40 anos, compondo 64% de toda a amostra, e aqueles com idade acima de 41 anos, representando 36% da amostra. Observa-se, na amostra pesquisada, diferenças e semelhanças entre os valores pessoais e organizacionais desses dois grupos, conforme mostra a figura a seguir.

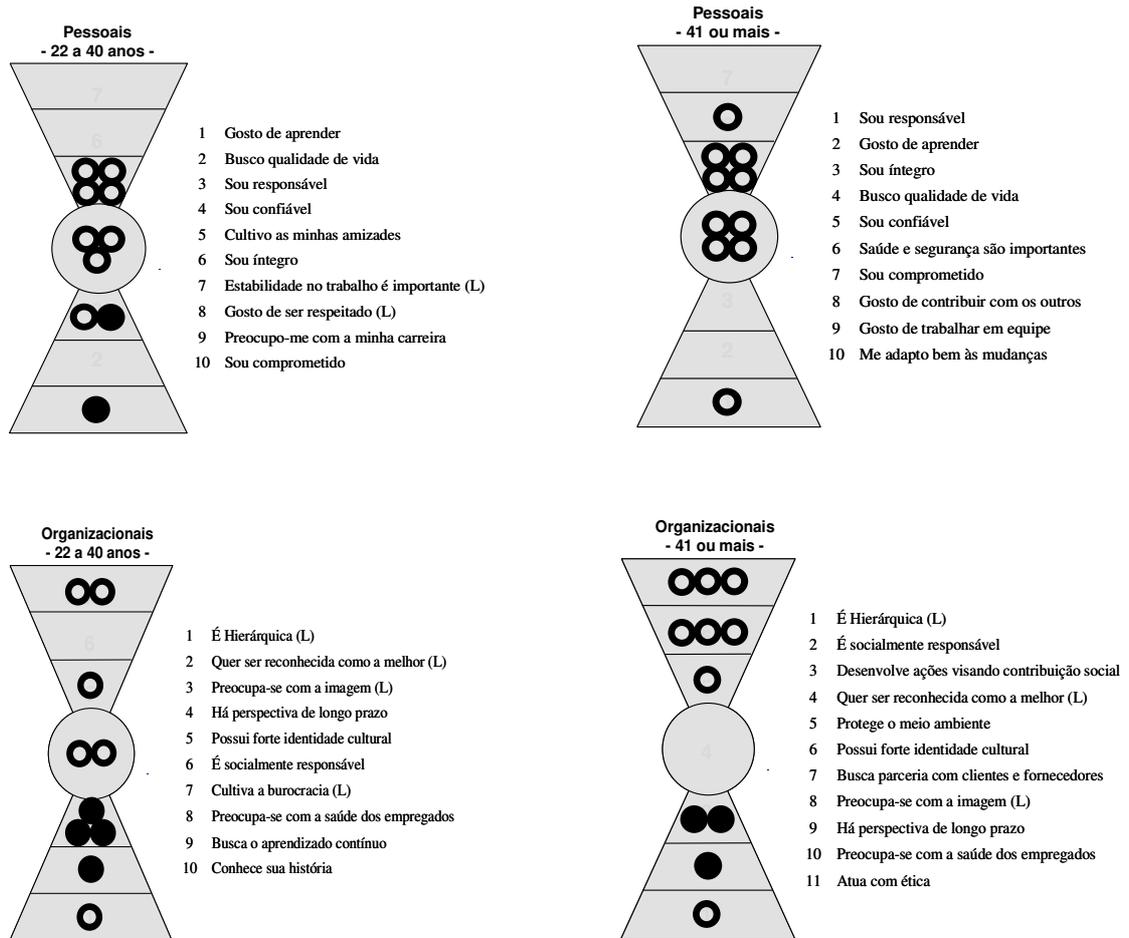


Figura 14 - Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais identificados por faixa etária. Fonte: O autor (2007).

Analisando os valores pessoais conclui-se que há semelhança na questão dos dois grupos estarem fortes nos níveis quatro e cinco de consciência, porém o grupo mais jovem apresenta, no nível um, um valor potencialmente limitador - “estabilidade no trabalho é importante”, enquanto que o outro grupo, para o mesmo nível, apresenta um valor positivo, “saúde de segurança são importantes”. Conclui-se que pelo fato do mercado de trabalho estar instável e competitivo, os mais jovens, que estão começando suas vidas profissionais, tendem a valorizar um ambiente estável e que lhes dê mais segurança. Já o outro grupo percebe como valor necessário a preocupação com a saúde.

Quanto aos valores organizacionais, o mais votado é igual para os dois grupos: “É hierárquica”, valor potencialmente limitador de nível três de consciência, o que indica que esta característica da organização é facilmente percebida não importando a idade. Isso ocorre por a empresa apresentar em sua cultura aspectos mais visíveis, artefatos que reforçam esse valor, como políticas, práticas, sistemas e, até mesmo, suas instalações (SCHEIN, 2004). Outros valores potencialmente limitadores, de níveis dois e três de consciência, aparecem como mais votados para os dois grupos, tais como, “quer ser reconhecida como a melhor” e “preocupa-se com a imagem”. Observa-se, porém, uma diferença: o grupo acima de 41 anos percebe a empresa em níveis mais altos de consciência, pelo número de valores dispostos nos níveis cinco, seis e sete. Já o grupo mais jovem acredita que a empresa esteja ainda passando pela fase de transformação apesar de já possuir alguns valores de nível sete.

- Sexo

Na segmentação por “sexo”, em que 36% da amostra são mulheres e 64% homens, sendo essa maioria justificada pela natureza da atividade da empresa e das profissões ofertadas, verificou-se alguns pontos de análise a partir da figura 15 a seguir.

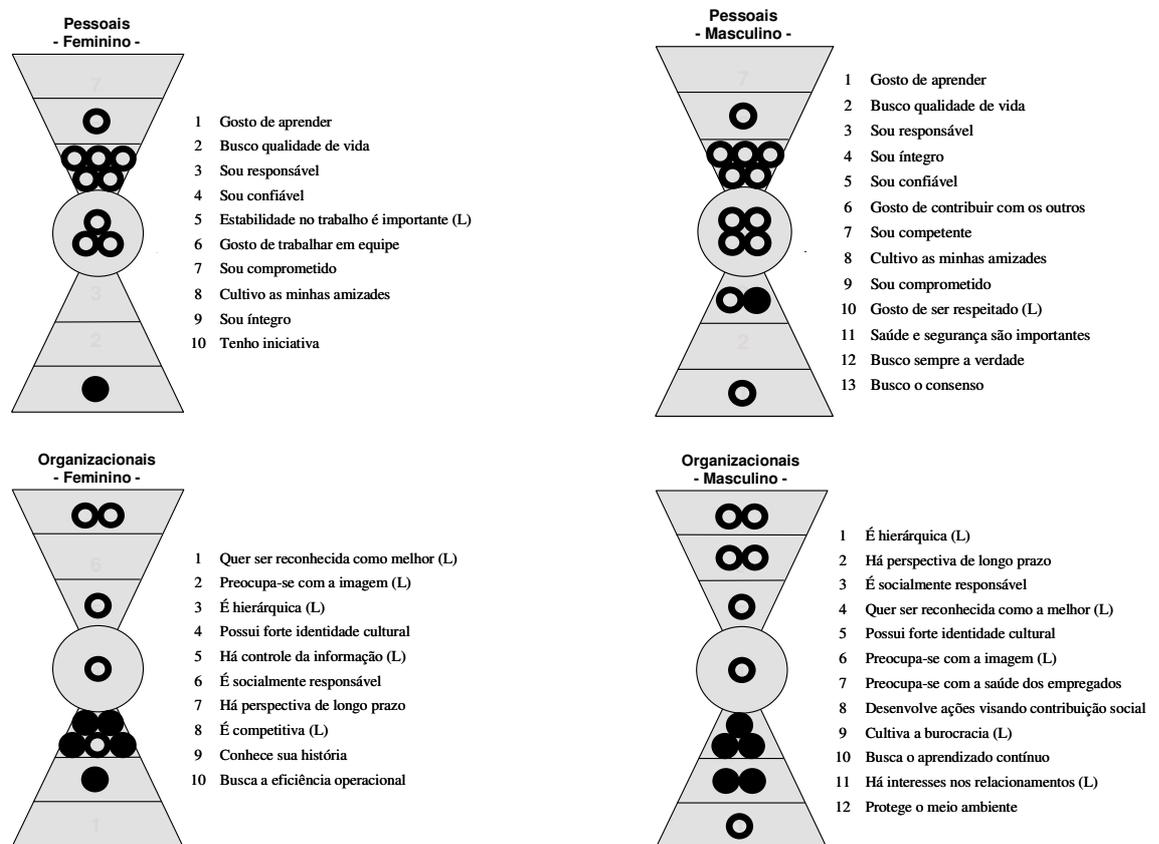


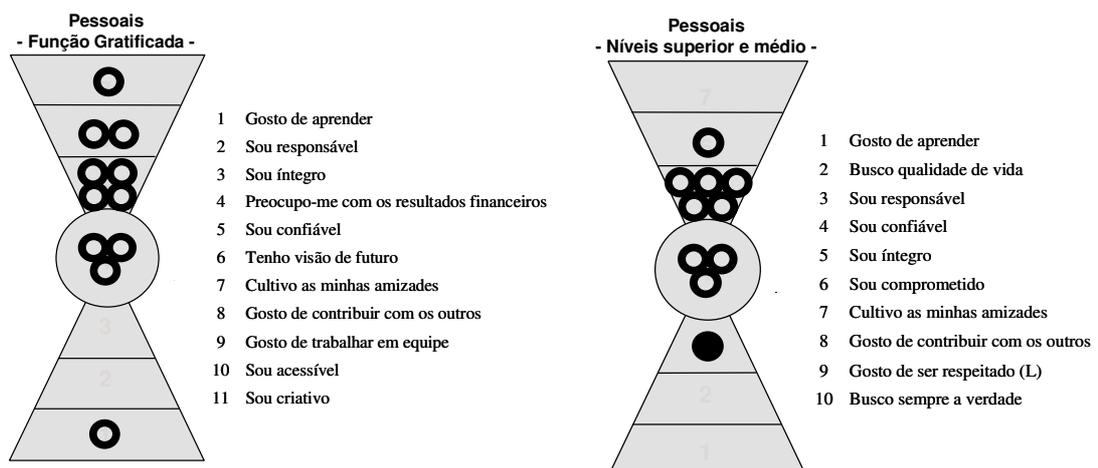
Figura 15 - Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais identificados por sexo. Fonte: O autor (2007).

Nos valores pessoais, observa-se que as opções dos dois grupos são bastante semelhantes, chegando a ser idênticas no que se refere aos três valores mais votados: “gosto de aprender”, “busco qualidade de vida” e “sou responsável”, sendo valores de nível de consciência quatro - transformação. No grupo masculino, um quarto valor de transformação é apontado, “busco o consenso”, reforçando o nível de maturidade e de auto-conhecimento do grupo. Observa-se, também, que aparece em cada grupo um só valor potencialmente limitador, porém distintos. Para as mulheres esse valor do primeiro nível de consciência – sobrevivência – mostra a importância dada à estabilidade no trabalho, já para os homens esse valor do terceiro nível de consciência – auto-estima – indica a necessidade de se sentirem valorizados e de serem respeitados.

No âmbito dos valores organizacionais a semelhança dos dois grupos é observada na grande quantidade de votos em valores potencialmente limitadores: cinco, sendo apenas dois não coincidentes. Os valores coincidentes são: “quer ser reconhecida como a melhor”, “preocupa-se com a imagem” e “é hierárquica”, sendo também os três mais votados entre as mulheres, que também escolheram “há controle da informação” e “é competitiva”. Para os homens “cultiva a burocracia” e “há interesses nos relacionamentos” foram os outros dois valores potencialmente limitadores mais votados.

- Função

Para esta segmentação foram analisados dois grupos: empregados que possuem algum tipo de função gratificada, compondo o quadro gerencial e portanto exercendo atividades de liderança dentro da empresa, e aqueles que são enquadrados em cargos de nível superior e nível médio. Observa-se, na amostra pesquisada, pequenas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais desses dois grupos, conforme mostra a figura a seguir.



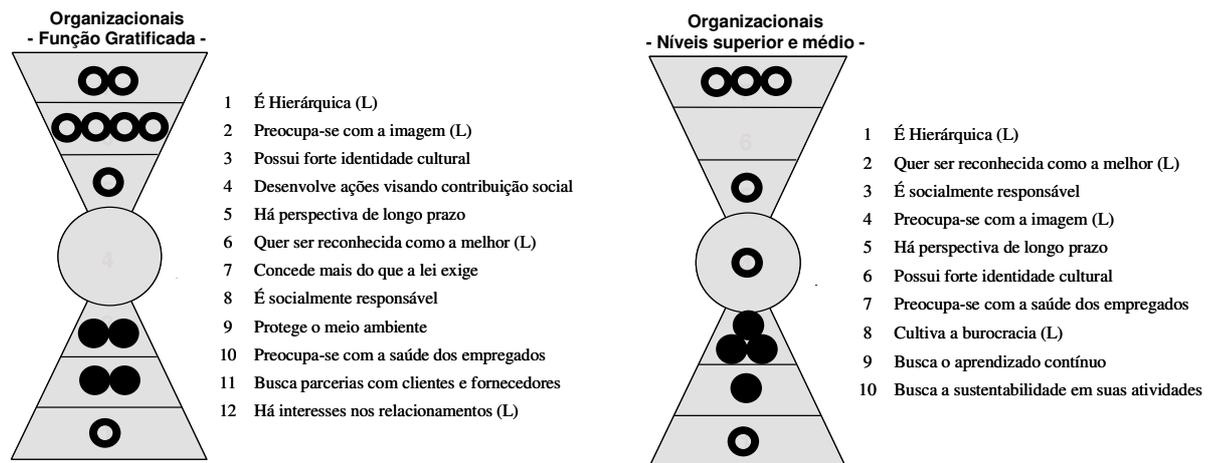


Figura 16 - Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais identificados por função.

Fonte: O autor (2007)

Para o grupo de gestores, aqueles que possuem função gratificada, apesar de terem escolhido valores pessoais de níveis mais elevados, principalmente de níveis quatro e cinco, um valor de nível um aparece, refletindo a responsabilidade e o comprometimento dessas pessoas com os resultados da empresa: “preocupo-me com os resultados financeiros”. Outros valores inerentes à função de liderança também aparecem entre os mais votados: “sou criativo” e “tenho visão de futuro”, nota-se ainda que não aparecem valores potencialmente limitadores. Conclui-se que o grupo de gestores está preparado para exercer uma boa liderança e ter um bom desempenho, além de disseminar valores que levem àqueles declarados pela empresa - valores organizacionais ideais.

Quanto às pessoas que não possuem função gratificada, observa-se forte presença no nível cinco – coesão – com valores como “sou confiável”, “sou íntegro” e “sou comprometido”, indicando auto-conhecimento e clareza de propósitos (BARRETT, 2006). Ao contrário do outro, nesse grupo aparece um valor potencialmente limitador, “gosto de ser respeitado”, o que demonstra uma preocupação pela auto-estima.

No que se refere aos valores organizacionais, o grupo de gestores percebe a empresa operando nos níveis mais altos de consciência, porém identifica quatro valores potencialmente limitadores, sendo os dois primeiros os mais votados: “é hierárquica”, “preocupa-se com a imagem”, “quer ser reconhecida como a melhor” e “há interesses nos relacionamentos”. Para o outro grupo, cujos dois valores mais votados são coincidentes, destaca-se ainda como valor potencialmente limitador “cultiva a burocracia”, valor muitas vezes reforçado pela liderança porém não percebido por ela. Isso pode indicar que dificilmente a empresa deixará de cultivar a burocracia, podendo inibir seu desenvolvimento e sua busca pela inovação.

- Tempo de empresa

Para “tempo de empresa”, foram analisados dois momentos: empregados de até cinco anos de casa, onde estão sofrendo ainda um processo de aculturação, e aqueles que possuem mais de seis anos de casa. Conforme mostra a Figura a seguir, observa-se alguns pontos de análise entre os dois grupos.

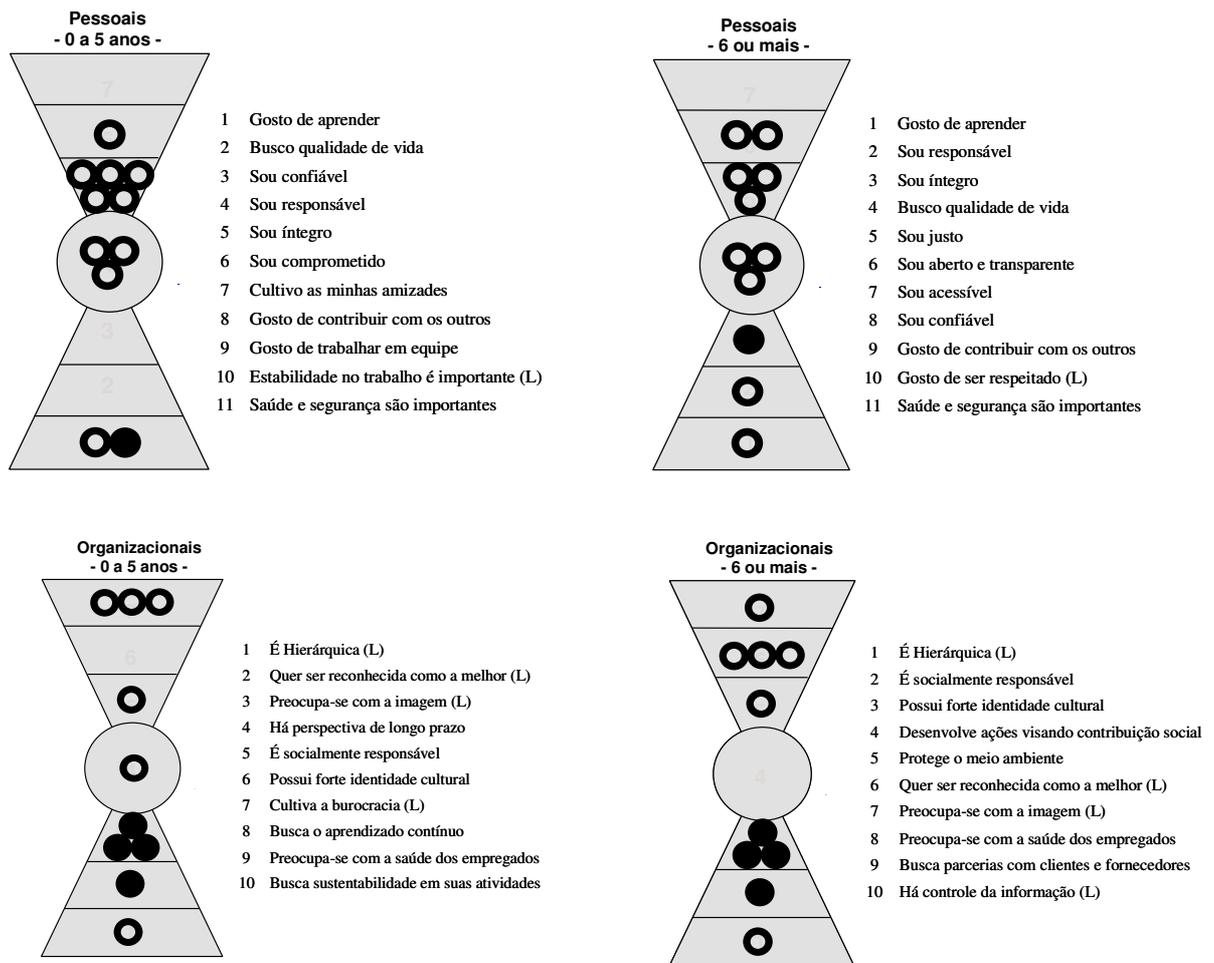


Figura 17 - Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais ideais identificados por tempo de empresa.

Fonte: O autor (2007)

Para o grupo recém chegado na empresa, verifica-se em seus valores pessoais grande concentração nos níveis quatro e cinco, favorecendo a renovação, o aprendizado, o comprometimento e a motivação pessoal, além de boas perspectivas de alinhamento aos valores organizacionais desejados. Nota-se, no entanto, um valor potencialmente limitador: “estabilidade no trabalho é importante”, valor recorrente, principalmente entre o grupo de jovens analisado anteriormente no tópico “faixa etária”. Conclui-se que, apesar dessas pessoas valorizarem a segurança e a estabilidade na empresa, elas se comprometem e querem

contribuir para o seu sucesso, indicando que esse valor não atrapalha ou limita a atuação desses empregados.

Quanto aos valores organizacionais atuais, verifica-se grande semelhança dos dois grupos na distribuição pelos níveis de consciência, inclusive na quantidade de valores potencialmente limitadores: um valor para o nível dois e três valores para o nível três, com valores recorrentes e que geram entropia. A pequena diferença entre os dois grupos se apresenta nos níveis mais altos de consciência. O grupo com menos tempo de casa já visualiza três valores de nível sete: “há perspectiva de longo prazo”, “é socialmente responsável” e “busca sustentabilidade em suas atividades”, revelando uma percepção otimista e de admiração. Já para os empregados com mais tempo de casa, seu foco está ainda em valores de nível seis: “desenvolve ações visando contribuição social”, “protege o meio ambiente” e “busca parcerias com clientes e fornecedores”, demonstrando um maior nível de exigência e crítica desse grupo com relação às ações da companhia. De qualquer forma, nota-se grande empenho da empresa em praticar e divulgar ações que levem à sustentabilidade.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo dissertar sobre as conclusões do estudo, baseadas nos resultados dos questionários e da análise documental, dispostos no capítulo anterior, e complementadas pelas observações da pesquisadora como empregada da empresa pesquisada. Também são feitas algumas recomendações de ações para a empresa, em função destas conclusões, além de recomendações sobre novos estudos a respeito do tema.

Partindo da questão problema “como se posicionam os valores pessoais e organizacionais em uma empresa face as suas estratégias?”, a pesquisa levantou os valores pessoais e organizacionais atuais de uma empresa de grande porte e verificou o seu alinhamento, considerando também os valores organizacionais ideais, ou seja, aqueles declarados por ela em seu plano estratégico.

Para tanto, foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre os temas cultura e valores, que pretendeu esclarecer conceitos e modelos que servissem de base para a compreensão da amplitude e importância do tema.

Para esta pesquisa foi adotado o modelo de avaliação da cultura corporativa de Richard Barrett (2006), que utiliza questionários estruturados como principal fonte de coleta de dados, além da análise documental e da observação da pesquisadora. Os resultados foram apresentados em forma de tabelas e gráficos para facilitar a visualização, além de comentários e análises.

6.1 CONCLUSÕES

Para conduzir de forma objetiva a investigação e responder à questão problema, foram detalhados objetivos específicos, todos eles alcançados e demonstrados no capítulo referente à apresentação e análise dos dados; e questões de estudo, cujas respostas serão consolidadas a seguir, dando, conseqüentemente, a resposta à questão problema.

- Existem diferenças entre os dez principais valores pessoais e organizacionais atuais na amostra pesquisada?

A pesquisa de campo provou que existem diferenças significativas entre os dez principais valores pessoais e aqueles atribuídos à organização. A principal diferença está na comparação entre os três valores mais votados: “gosto de aprender”, “busco qualidade de vida” e “sou responsável”, para os valores pessoais e “é hierárquica”, “quer ser reconhecida como a melhor” e “preocupa-se com a imagem”, para os valores organizacionais atuais.

As pessoas estão preocupadas com desenvolvimento, crescimento pessoal, em ter uma vida saudável e, claro, em contribuir de forma responsável com o sucesso da empresa. Pelo valor pessoal mais votado, “gosto de aprender”, percebe-se uma atmosfera propícia ao conhecimento, no que se refere principalmente ao desejo e gosto pelo aprendizado constante.

As pessoas desejam ter mais liberdade e ser avaliadas pelo seu desempenho, e não pela quantidade de horas que passam na empresa, ou seja, existe uma pré-disposição para a tendência de não mais haver fronteiras entre trabalho e vida pessoal, consolidando assim a era do conhecimento.

Já o modelo organizacional vigente está baseado em valores de níveis de consciência mais baixos, ou seja, ainda há a preocupação com controles, imagem e burocracia. Esse modelo pode ser uma barreira para o sucesso da companhia no médio e longo prazo, mas tende a mudar com a entrada de empregados mais jovens, de uma outra geração, voltados à produtividade, realização profissional e satisfação no ambiente de trabalho.

- Existe alinhamento entre os valores pessoais presentes na organização e aqueles ideais para o alcance de suas estratégias?

Observa-se que o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais ideais não é direto mas sim potencial: oito dos onze valores pessoais mais votados estão concentrados nos níveis quatro e cinco de consciência, ou seja, as pessoas estão em transformação, se preparando para alcançarem níveis mais altos, onde preocupações como sustentabilidade, ética, responsabilidade social e proteção ao meio ambiente são o foco. A organização, por sua vez, já tem esses valores declarados pois acredita serem ideais para o alcance de suas estratégias, além de valores como empreendedorismo, busca de parcerias, trabalho em equipe e foco em inovação.

Outro indicador desse potencial alinhamento é o fato de que grande parte da amostra possui pouco tempo de casa (até cinco anos) e são jovens (até 40 anos de idade), ou seja, os futuros líderes possuem um perfil favorável à cultura que se idealiza para suportar os desafios e as estratégias da empresa.

- Como se apresentam os valores organizacionais atuais, em termos de distanciamento dos valores desejados pela companhia?

Há distanciamento entre os valores organizacionais atuais e ideais, tanto no conteúdo e na sua distribuição pelos sete níveis de consciência, como nos indicadores culturais apurados. Dos dez valores organizacionais atuais mais votados, quatro são potencialmente limitadores, ou seja, estão nos níveis inferiores de consciência e podem impactar negativamente no sucesso da companhia.

Enquanto atualmente existem valores organizacionais que se referem à hierarquia, à burocracia e a preocupações com sistemas, controles e imagem, a companhia deseja valorizar a competência, buscar parcerias e ser voltada para a inovação, opções coerentes para sobreviver no atual cenário. Outro distanciamento é a quantidade de valores de níveis superiores: observa-se que nove dos quinze valores ideais identificados são de níveis superiores

Essa realidade, no entanto, só será possível se as lideranças estiverem preparadas e acreditarem em valores que levem ao bem comum, o que foi comprovado na pesquisa quando se analisou separadamente o grupo com função gratificada.

Um dos indicadores mais expressivos identificados no estudo e que demonstra o distanciamento entre as duas dimensões (valores organizacionais atuais e ideais) é o Nível de Entropia, que representa o quanto à organização perde de energia com questões não produtivas como burocracia, competição interna, ostentação e controle. O alto índice de entropia apresentado (37%) é preocupante principalmente se considerarmos as metas desafiadoras que estão colocadas para todas as áreas da companhia, exigindo alto grau de sinergia entre pessoas, processos e tecnologias.

Outra preocupação é que, pelo fato de ser uma empresa de sucesso, inclusive com avanços tecnológicos notáveis nos últimos anos, pode não ser dada a devida importância às necessidades de mudança, e esse nível de entropia aumentar ou se repetir por mais alguns anos.

6.2 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados demonstrados pela pesquisa e da experiência profissional da

pesquisadora, serão feitas algumas recomendações baseadas em questões que podem ser exploradas em benefício da empresa e contribuir para melhores resultados atuais e futuros. Em seguida serão feitas algumas recomendações para novos estudos.

6.2.1 Recomendações de ações na empresa

A primeira recomendação de ação para a empresa é a necessidade de considerar a cultura organizacional e seus elementos como um dos fatores que possibilita o alcance das estratégias e dos desafios de médio e longo prazo da companhia. Este entendimento é importante para que as intervenções necessárias sejam feitas, principalmente quando devem partir das lideranças e quando implicam em mudanças de práticas e processos organizacionais.

Dentro desse contexto sugere-se uma maior parceria das áreas recursos humanos e estratégia, fortalecendo seu papel estratégico e impulsionador das mudanças necessárias para o desenvolvimento de uma cultura corporativa ideal. Criar um ambiente favorável e preparar a organização para a transformação requer da gestão de pessoas uma capacidade de induzir, organizar e liderar este processo, inclusive no que se refere à transparência e à efetividade da comunicação com os empregados.

De acordo com os resultados demonstrados pela pesquisa, que evidenciaram lacunas entre os valores pessoais e aqueles presentes na organização, porém demonstraram o potencial alinhamento entre os valores instalados nas pessoas e os desejados pela companhia, recomendam-se ações mais específicas.

Tendo sido “gosto de aprender” o valor pessoal mais votado, recomenda-se que a companhia continue com sua forte política de desenvolvimento de pessoas, porém se beneficie também de outras práticas de criação e transmissão de conhecimento como, por exemplo, comunidades virtuais, redes de relacionamento, *coaching*, *mentoring* e intercâmbios.

Para uma empresa que possui em seu quadro de pessoal um número significativo de novos empregados (até cinco anos de casa), e que busca a inovação permanente, essas práticas, se bem trabalhadas, propiciam a transmissão do conhecimento e, junto com ele, a disseminação da cultura desejada pela companhia.

Considerando os valores organizacionais declarados como ideais para suportar as

estratégias da companhia, recomenda-se que a empresa verifique se suas políticas corporativas estão aderentes à cultura que se deseja, cabendo até, caso necessário, revisá-las e adequá-las. As políticas, práticas e modelos de gestão utilizados no dia a dia reforçam a cultura da organização e por isso devem estar totalmente alinhados com o discurso comunicado, caso contrário, não haverá comprometimento, tampouco a consolidação de uma cultura corporativa forte.

Para alavancar valores como empreendedorismo, competência, inovação e busca de parcerias, declarados pela empresa como ideais, sugere-se a introdução de novas configurações de trabalho, primeiramente em públicos específicos, com uso de tecnologia que facilite a conexão do empregado e lhe dê mais flexibilidade para produzir, podendo estimular o seu desempenho e comprometimento.

Diante do alto índice de entropia encontrado na pesquisa de campo e das diferenças observadas entre os valores atualmente presentes na organização e os considerados ideais, recomenda-se que a empresa trabalhe suas lideranças buscando um maior alinhamento e, também, mais comprometimento em solucionar questões como desperdício de recursos, retrabalho, ações fragmentadas e descolamento da estratégia da companhia.

Um ponto positivo é que, segundo a pesquisa, a liderança está receptiva à cultura desejada, porém atuando através de práticas organizacionais que ainda refletem valores de níveis de consciência baixos, focados no interesse próprio e limitadores.

Para que o processo de transição da cultura atual para a cultura desejada flua naturalmente, e que haja o comprometimento dos empregados, há que se ter um plano de mudança definido, com ações claras e coerentes, que passam por comunicação, políticas, sistemas de gestão, patrocínio e atuação das lideranças.

Mudanças tornam as pessoas inseguras e provocam resistências: alterações nas relações de poder, foco em novas competências, transformações nos valores e crenças vigentes, podem alterar significativamente a relação das pessoas com a empresa e restringir as transformações necessárias.

Em última instância, deve estar claro para a alta direção da empresa que são as pessoas que sustentam os valores corporativos, sendo, portanto, fundamental, que todos tenham clareza do objetivo final a ser atingido.

6.2.2 Recomendações de novos estudos

Sendo o tema “cultura organizacional” bastante amplo, tanto por sua natureza e por agregar diversos conceitos ao longo das últimas décadas, quanto pelos seus impactos na gestão das organizações, tornando-se fonte de vantagem competitiva, apresentam-se neste item, algumas recomendações para novos estudos.

Observa-se que cada vez mais as empresas estão preocupadas em atrair talentos, retê-los e desenvolvê-los, principalmente quando inseridas em mercados cuja força de trabalho capacitada e competente é menor do que a oferta e, por isso, fortemente disputada. Para tanto, seria interessante pesquisar o que leva essas pessoas a se candidatarem a uma vaga em determinada empresa, que valores consideram essenciais em uma organização e quais são suas expectativas profissionais e pessoais, uma vez selecionadas.

Pessoas talentosas serão sempre exigentes e cuidadosas ao escolherem as organizações, e buscarão aquelas que respeitem seus empregados, clientes e demais parceiros, que possuam uma cultura saudável e positiva e que atuem de forma sustentável.

Dentro desse contexto, seria também de grande contribuição a realização de uma pesquisa mundial sobre o perfil das novas gerações e seus impactos nas estratégias de recursos humanos das empresas.

Conforme descrito no capítulo referente à metodologia, como fontes do presente estudo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo quantitativa, a análise de documentos e a observação da pesquisadora para complementar a pesquisa de campo com uma visão qualitativa. Porém um aprofundamento dos dados encontrados, através de entrevistas ou dinâmicas de grupo poderia enriquecer o trabalho e dar mais foco às ações propostas.

Outro aspecto que poderá trazer mais clareza sobre o tema e mais objetividade nas ações a serem tomadas é o aprofundamento do estudo dos valores presentes na liderança. Segundo Barrett (2006), qualquer transformação cultural inicia-se pela transformação pessoal e nesse sentido a liderança tem um papel preponderante.

Propõe-se, portanto, a realização de um diagnóstico mais apurado das lideranças em seus diversos níveis de atuação e decisão, principalmente nas áreas mais estratégicas das organizações.

Outras questões relevantes podem emergir como desafio a futuras pesquisas, tais como: o mapeamento dos níveis de consciência corporativa na construção do conhecimento

organizacional, bastante oportuno para direcionar práticas de gestão do conhecimento na empresa; a identificação do nível de estresse dos empregados em função do desalinhamento de valores e proposição de mecanismos de prevenção, um dos maiores desafios impostos às organizações deste século e, por fim, estudos sobre práticas utilizadas em processos de fusões e aquisições de empresas e seus impactos na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BARRETT, Richard. **Building a values-driven organization**: a whole system approach to cultural transformation. Oxford: Elsevier, 2006.
- BOOG, Gustavo; CASADO, Tânia; DUTRA, Joel. Título. In: Jornada Prospectiva de RH, 1., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Petrobras, 2006.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. New York: Addison-Wesley, 1999.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia. et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- COSTA, Sérgio F. **Método científico**: os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1159&Secao=INFORMAÇÃO&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>>. Acesso em: 18 dez. 2007.
- FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- HERZBERG, F. Uma vez mais: como motivar os funcionários? **Harvard Business Review**. São Paulo, v. 81, n. 1, p. 59-68, jan. 2003.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, Sérgio Buarque. *Raízes do Brasil*. 3. ed. São Paulo: Cia das Letras, 2006.

JUNQUEIRA, Cladis. **Citações de aula**. Rio Grande do Sul; UFRGS – Escola de Administração, 2005. Apostila.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. São Paulo: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. São Paulo: Campus, 2006.

LAINO, Aparecida. **Cultura organizacional e os papéis de gestão de pessoas**: um estudo de Ccaso em academias de ginástica. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 19. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LIMEIRA, Maria Ignês Carneiro de Azevedo. **Alinhamento de valores pessoais e organizacionais**: um estudo de caso em empresa de médio porte. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

MASLOW, Abraham. **Toward a psychology of being**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

MASLOW, Abraham H.. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MINTZBERG, H. et al. **Safari de estratégia**. São Paulo: Bookman, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. *A nova era da estratégia*. São Paulo: **HSM Management**, 2000.

PORTER, M. **Congresso da HSM Management**: palestra. São Paulo: HSM Management, 2005. (Citações).

PRAHALAD, C.K. HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

SENGE, Peter. **Dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAMPAIO, Jader os Reis. **O Maslow Desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. publicado no ENANPAD em 2006 2007.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, Álvaro; PAZ, Maria das Graças Torres da; MENDES, Ana Magnólia. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia (Natal)**, Natal, v. 5, n 2, p. 289-315, 2000.

TEVES, Nilda. **Diagnóstico de cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2005.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Younger, Jon. **HR Competencies**: mastery at the intersection of people and business. Provo, Utah, The RBL Institute, 2008.

VERGARA. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 1



Universidade Federal Fluminense
Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente
MSG - Mestrado em Sistemas de Gestão

Prezado participante

Essa pesquisa será utilizada como insumo principal da minha dissertação de Mestrado na Universidade Federal Fluminense, cujo tema é Cultura Organizacional.

O questionário leva aproximadamente 15 minutos para ser respondido: não existem respostas certas ou erradas, as suas respostas serão tratadas de forma confidencial, por isso, seu nome não é solicitado - apenas alguns dados para enriquecer a análise.

Na página seguinte você encontrará uma lista de valores, crenças ou comportamentos observados, divididos em duas categorias: pessoais (relativos a quem você é e no que acredita) e organizacionais (relativos a como a Companhia opera hoje). Sua tarefa é avaliar quais são os **10** principais valores, crenças ou comportamentos em cada categoria e marcá-los com um **X**. Antes, porém, recomendo que leia atentamente as perguntas que precedem as listas.

Muito Obrigada pela sua contribuição.

Beatriz Resende Hallak

=====

DADOS DO PARTICIPANTE

Idade: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Nível do cargo que exerce na Companhia:

- () Função Gerencial
- () Função Especialista
- () Profissional de nível superior
- () Profissional de nível médio

Tempo de Companhia: _____

Lotação (opcional): _____

VALORES PESSOAIS

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam quem você é, como age e em que acredita? (não quem você gostaria de ser). Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais importantes**.

1. Acho a vida difícil	36. Quero ser o melhor
2. Às vezes manipulo situações em meu favor	37. Quero ser querido no grupo
3. Às vezes tenho medo de expressar minhas idéias	38. Respeito à diversidade
4. Atuo como facilitador nos processos de mudança	39. Saúde e segurança são importantes
5. Busco o consenso	40. Sinto insegurança quanto ao futuro
6. Busco qualidade de vida	41. Sistematizo processos e práticas
7. Busco sempre a verdade	42. Sou aberto e transparente
8. Compartilho dos valores de meu grupo	43. Sou acessível
9. Confio nas pessoas	44. Sou ambicioso
10. Cuido ativamente do meio ambiente	45. Sou cauteloso
11. Cultivo as minhas amizades	46. Sou competente
12. Cumpro metas	47. Sou comprometido
13. De uma forma geral não confio nas pessoas	48. Sou confiável
14. Estabeleço alianças estratégicas	49. Sou controlador
15. Estabilidade no trabalho é importante	50. Sou criativo
16. Faço trabalho voluntário	51. Sou empreendedor
17. Gosto de aprender	52. Sou entusiasmado
18. Gosto de arriscar	53. Sou espiritualizado
19. Gosto de contribuir com os outros	54. Sou generoso
20. Gosto de quebrar paradigmas	55. Sou inovador
21. Gosto de ser respeitado	56. Sou íntegro
22. Gosto de trabalhar em equipe	57. Sou justo
23. Guio-me por regras	58. Sou leal com os amigos
24. Luto pela paz mundial	59. Sou obediente
25. Luto pelos direitos humanos	60. Sou parceiro
26. Me adapto bem às mudanças	61. Sou perseverante
27. Me importo com o que os colegas pensam de mim	62. Sou positivo
28. Preocupo-me com a minha carreira	63. Sou responsável
29. Preocupo-me com a minha imagem	64. Sou solidário
30. Preocupo-me com a satisfação do cliente	65. Tenho capacidade de perdoar
31. Preocupo-me com as gerações futuras	66. Tenho dificuldade em delegar
32. Preocupo-me com custos	67. Tenho equilíbrio físico, emocional, mental e espiritual
33. Preocupo-me com o meio ambiente	68. Tenho foco na produtividade
34. Preocupo-me com os resultados financeiros da Cia	69. Tenho iniciativa
35. Procuro resolver conflitos	70. Tenho visão de futuro

VALORES ORGANIZACIONAIS ATUAIS

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam, em sua opinião, como a sua empresa opera atualmente? Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais representativos**.

1. A comunicação é aberta/transparente	36. Estimula o trabalho voluntário
2. Aconselha e apóia os empregados	37. Existe confiança
3. Apóia a comunidade local	38. Existe entusiasmo
4. Atua com ética	39. Favorece a realização do empregado
5. Atua conjuntamente com outras empresas	40. Foco exclusivamente no resultado financeiro
6. Busca a eficiência operacional	41. Foco na satisfação dos clientes
7. Busca a sustentabilidade em suas atividades	42. Foco no curto prazo
8. Busca estabilidade financeira	43. Há ambiente de cooperação
9. Busca o aprendizado contínuo	44. Há controle da informação
10. Busca o consenso	45. Há controles excessivos
11. Busca parcerias com clientes e fornecedores	46. Há falta de confiança
12. Busca status e prestígio	47. Há interesses nos relacionamentos
13. Concede mais do que a lei exige	48. Há perspectiva de longo prazo
14. Conhece sua história	49. O ambiente é de camaradagem
15. Considera pessoas como recursos	50. Percebe-se compromisso em suas ações
16. Conta com a participação de cada empregado	51. Possui forte identidade cultural
17. Cultiva a burocracia	52. Possui gestão paternalista
18. Cumpre-se o mínimo da lei	53. Possui líderes visionários
19. Demonstra compaixão	54. Possui valores compartilhados
20. Desenvolve ações visando contribuição social	55. Preocupa-se com a imagem
21. É altamente adaptável	56. Preocupa-se com a saúde dos empregados
22. É altruísta	57. Preocupa-se com as necessidades dos empregados
23. É cautelosa	58. Preza a espiritualidade
24. É competitiva	59. Protege o meio ambiente
25. É hierárquica	60. Quer ser reconhecida como a melhor
26. É íntegra	61. Reforça as regras
27. É receptiva à mudança	62. Serve a humanidade e ao planeta
28. É socialmente responsável	63. Sua visão e missão são reconhecidas
29. É voltada para inovação	64. Tem foco na produtividade
30. Está sempre se renovando	65. Trabalha-se em equipe
31. Estimula a competição interna	66. Valoriza a competência
32. Estimula a criatividade	67. Valoriza a disciplina
33. Estimula a meritocracia	68. Valoriza a obediência
34. Estimula a solidariedade	69. Valoriza a responsabilidade
35. Estimula o empreendedorismo	70. Valoriza aquele que reduz custos

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](#)