

1999/2001

DM
MACH/M1

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO EM COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA
APLICADA

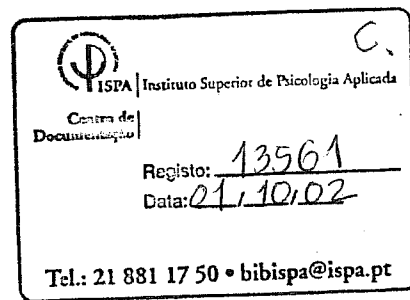
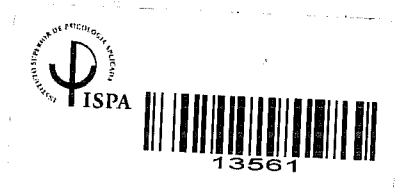
Maria Fátima Vieira Machado

A Influência da Cultura Empresarial na
Produtividade das Organizações

ORIENTADOR: Prof. Doutor Carlos Marques
Universidade Lusíada

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Marc Scholten
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Março de 2002



AGRADECIMENTOS

Agora que chegámos ao fim desta jornada, exigente mas recompensadora, não poderia deixar de manifestar gratidão e apreço por aqueles que me ajudaram a percorrer este caminho.

Ao Prof. Doutor Carlos Marques pela sua inestimável orientação, apoio, disponibilidade e entusiasmo constantes, o meu mais sincero “Obrigado!”.

À “Modis, SA” em geral, e ao Dr. João Pedro Lopes em especial, quero dedicarlhes o meu reconhecimento e gratidão pela disponibilidade e confiança que em mim depositaram para levar a cabo este estudo com total autonomia e independência intelectual. As suas opiniões e comentários foram para mim um importante estímulo na prossecução deste projecto, uma vez que assim me foi possível manter a objectividade do estudo com base numa interpretação realista e pragmática do contexto operacional do objecto de estudo e das suas mais diversas manifestações.

Ao meu amigo e colega de curso, Miguel Dias, também lhe dirijo um agradecimento muito especial. A sua total disponibilidade e apoio, em qualquer dia da semana, e a qualquer hora do dia ou da noite, foram para mim um importante incentivo à finalização desta tese.

Quero também endereçar um especial agradecimento ao Prof. Doutor Marc Scholten e à Prof. Doutora Teresa Oliveira, pelo seu apoio na abordagem estatística deste estudo.

Ao Dr. Luís Cruz agradeço a compreensão e tolerância manifestadas em todas as situações em que as prioridades académicas competiram com as prioridades profissionais. Não tivesse havido esta compreensão, não teria sido possível conciliar as minhas obrigações profissionais e a elaboração desta tese de mestrado.

Não poderia, de modo nenhum, deixar de manifestar um especial agradecimento ao Eng. Paulo Busse pelo seu apoio e incentivo na minha decisão de frequentar este mestrado.

E por fim, um agradecimento muito carinhoso para o meu marido, pela sua colaboração na revisão deste texto, assim como do seu suporte emocional ao longo de todo este período.

RESUMO

Este estudo tem como finalidade analisar o tipo de Cultura Organizacional percebido pelos Operadores, Administrativos e Chefias Operacionais, das Unidades Operacionais (Logística Não Alimentar¹) da Modis, S.A., e a sua relação com a Produtividade.

Pretende-se determinar a existência de indicadores que não devem ser esquecidos sobre o papel da Cultura Organizacional e da sua relação com a Produtividade. Procurámos determinar se a Cultura é um atributo intrínseco de cada indivíduo ou, por outro lado, se é um atributo do grupo, isto é, colectivo. Investigámos sobre a percepção que os indivíduos possuem sobre a Cultura, em todas as Unidades Operacionais, se é uniforme e homogénea. Tentámos entender se os indivíduos, ao se transferirem de uma empresa para outra, mantêm a sua identidade cultural original ou, se pelo contrário, são assimilados pela “nova” Cultura.

Como corolário, procurámos conhecer os efeitos da Cultura, das suas variações e manifestações, sobre a Produtividade.

A investigação foi elaborada com base no modelo teórico dos valores contrastantes de Quinn et al (1983 e 1985), que em 1998 foi adaptado por Cameron e Quinn para situações de mudança de Cultura Organizacional. Este modelo permite identificar quatro tipos de cultura organizacional (Clã, Adocrática, Hierárquica e de Mercado) que serviram de referencial teórico à elaboração do questionário (Anexo A), utilizado neste estudo.

Seleccionámos para o nosso estudo todas as unidades operacionais da “logística não alimentar”, constituindo os seus Operadores, Administrativos e Chefias Operacionais o nosso universo alvo (528). O inquérito obteve um retorno de 374 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta de 71%. Nesta análise, para

¹ A “logística não alimentar” é constituída por três unidades operacionais: uma que sempre pertenceu à Modis, enquanto que a gestão das outras duas unidades tinha sido sub-contratada a um Operador Logístico e só desde 1999 passou também a ser gerida pela Modis.

além da cultura organizacional, incluíram-se os seguintes factores: o local de trabalho, a função desempenhada, o horário de trabalho realizado, o sexo, a idade, e o nível de habilitações literárias. Após a realização de vários testes, concluiu-se que o modelo teórico era o adequado para o estudo em questão.

Os resultados obtidos, quanto à cultura predominante, mostram que os indivíduos oriundos do operador logístico, passaram de uma percepção de cultura de “Clã” para uma cultura “Hierárquica”; os indivíduos, que sempre pertenceram à empresa actual, passaram de uma cultura percebida de “Mercado” para uma cultura “Hierárquica”. Embora a cultura “Hierárquica” seja predominante, a diferença entre esta e a cultura de “Mercado” não é significativa.

Verifica-se que existem diferenças significativas ao nível da produtividade, desde há três anos atrás, até ao momento actual. O mesmo se aplica aos tipos de cultura predominante: existem diferenças significativas entre a cultura percebida há 3 anos atrás e a percebida actualmente.

Os resultados obtidos parecem apontar para o facto de uma mudança de cultura induzir a um aumento de produtividade.

A ideia deste tema de dissertação teve como fonte de inspiração os estudos realizados em empresas americanas e japonesas, onde se procurava estabelecer uma relação entre tipo de cultura e produtividade. Embora a realidade portuguesa já tivesse sido objecto de estudo na área da Cultura Organizacional, o tema da relação entre tipo de cultura e produtividade tem estado, em geral, ausente. Julgo que esta dissertação contribuí, de forma singela, para uma melhor consciencialização desta questão para a realidade nacional. Possa assim este estudo constituir um contributo para um melhor conhecimento e comparabilidade do impacto das “nossas culturas organizacionais” na eficiência e eficácia das “nossas organizações nacionais”.

Possa este estudo contribuir para nos conhecermos melhor a nós próprios, enquanto indivíduos, grupos e organizações.

ÍNDICE

<u>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</u>	1
<u>INTRODUÇÃO</u>	2
<u>NOTA INTRODUTÓRIA</u>	2
<u>Escolha do Tema da Tese</u>	2
<u>Alvo do Estudo</u>	5
<u>1 – ENQUADRAMENTO TEORICO</u>	7
<u>1.1 - CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEM E EVOLUÇÃO</u>	7
<u>1.2 – NOÇÕES, DEFINIÇÕES E FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	15
<u>1.3 – ELEMENTOS E MANIFESTAÇÕES DA CULTURA</u>	18
<u>1.4 - CULTURA E IDENTIDADE</u>	27
<u>1.5 - A CULTURA COMO NOVO PARADIGMA DA GESTÃO</u>	31
<u>1.6 - A CULTURA COMO METÁFORA</u>	36
<u>1.7 - A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A</u> <u>PRODUTIVIDADE</u>	39
<u>1.8 - MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES DE QUINN</u>	45
<u>1.9 - CONCLUSÃO DA ABORDAGEM TEÓRICA E BALANÇO DO PROBLEMA</u>	52
<u>CAPÍTULO II - MÉTODO</u>	55
<u>2 - MÉTODO</u>	56
<u>2.1 - CONTEXTO DO OBJECTO DE ESTUDO</u>	56
<u>2.2 - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO</u>	59
<u>2.2.1 – Objectivos</u>	59
<u>2.2.2 - Hipóteses</u>	59
<u>2.2.3 - Modelo de análise</u>	61
<u>2.3 - INSTRUMENTOS</u>	62
<u>2.3.1 - Questionário</u>	62
<u>2.4 - SUJEITOS</u>	68
<u>2.4.1 - Técnicas de Amostragem</u>	68

2.4.2. - <i>Caracterização da Amostra</i>	68
2.4.3 - <i>Procedimentos relativos aos questionários</i>	78
2.4.4 - <i>Ferramentas de análise</i>	80
<u>CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	81
<u>3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	82
3.1 - <u>DISCUSSÃO DE RESULTADOS</u>	85
<u>CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES</u>	97
<u>4.- CONCLUSÕES</u>	98
<u>CAPÍTULO V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	103
<u>5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	104

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO	110
ANEXO B – DESCRIÇÃO POR UNIDADE ORGANIZACIONAL	116
ANEXO C – REGRESSÃO MÚLTIPLA	120
ANEXO D – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS TIPOS DE CULTURA.....	122
ANEXO E – ANÁLISE FACTORIAL	128

INDÍCE DE FIGURAS

FIGURA 1 – PERSPECTIVAS DE ABORDAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
FIGURA 2 - CAMADAS DO CLIMA / CULTURA.....	18
FIGURA 3 - VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS.....	19
FIGURA 4 – TIPOS E FUNÇÕES DOS RITOS ORGANIZACIONAIS.....	21
FIGURA 5 – FORMAS E FUNÇÕES DO SIMBOLISMO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.	22
FIGURA 6 - EVOLUÇÃO TEMÁTICA DA GESTÃO	34
FIGURA 7 – “ 7-S DA MACKINSEY”.....	42
FIGURA 8 – MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES DE QUINN E COLABORADORES.	46
FIGURA 9 - MATRIZ DE TIPOS DE CULTURA	48
FIGURA 10 - CULTURAS E SUAS CARACTERÍSTICAS	49
FIGURA 11 – CONTRASTES E PARALELISMO ENTRE OS DIFERENTES TIPOS DE CULTURA.....	50
FIGURA 12 - MODELO DE ANÁLISE.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS, POR GÉNERO.	70
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR ENTREPOSTO.....	72
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR HABILITAÇÕES.	73
GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RECEBIDAS, POR FAIXA ETÁRIA.....	74
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR ÁREA OPERACIONAL	74
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR ANTIGUIDADE.	75
GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR TURNO	76
GRÁFICO 8 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR FUNÇÃO.	77
GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS, POR OPERADOR LOGÍSTICO.....	78
GRÁFICO 10 – EIGENVALUES PARA O QUESTIONÁRIO.....	84
GRÁFICO 11 – CULTURA HÁ 3 ANOS, GRUPO 1	123
GRÁFICO 12 CULTURA ACTUAL, GRUPO 1	123
GRÁFICO 13– CULTURA IDEAL, GRUPO 1.....	124
GRÁFICO 14 – CULTURA HÁ 3 ANOS, GRUPO 2	125
GRÁFICO 15 – CULTURA ACTUAL, GRUPO 2	125
GRÁFICO 16 – CULTURA IDEAL, GRUPO 2.....	126
GRÁFICO 17 – CULTURA ACTUAL, GRUPO 3	127
GRÁFICO 18 – CULTURA IDEAL, GRUPO 3.....	127

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – ALFA DE CRONBACH DO PRÉ-TESTE	66
QUADRO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DO PRÉ-TESTE	67
QUADRO 3 – QUESTIONÁRIOS ENTREGUES/RECEBIDOS	68
QUADRO 4 – QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DOS INDIVÍDUOS	70
QUADRO 5 – QUADRO ALFA-CRONBACH.....	82
QUADRO 6 – DETERMINAÇÃO DA CULTURA PREDOMINANTE HÁ 3 ANOS ATRÁS, PARA O GRUPO NR.1	86
QUADRO 7 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA ACTUAL PREDOMINANTE, PARA O GRUPO NR.1	86
QUADRO 8 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA IDEAL PRETENDIDA, PARA O GRUPO NR.1	87
QUADRO 9 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA PREDOMINANTE HÁ 3 ANOS ATRÁS, PARA O GRUPO NR.2.....	87
QUADRO 10 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA ACTUAL PREDOMINANTE, PARA O GRUPO NR.2.	88
QUADRO 11 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA IDEAL, PARA O GRUPO NR.2.....	88
QUADRO 12 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA ACTUAL PREDOMINANTE, PARA O GRUPO NR.3.	89
QUADRO 13 - DETERMINAÇÃO DA CULTURA IDEAL, PARA O GRUPO NR.1.....	89
QUADRO 14 – TIPOS DE CULTURA POR ENTREPOSTO.....	90
QUADRO 15 – RESULTADOS DOS TIPOS DE CULTURA.	91
QUADRO 16 – TEST-T PARA A PRODUTIVIDADE.	94
QUADRO 17 – TESTE T PARA PRODUTIVIDADES A3 E A4.	95
QUADRO 18 – TESTE T PARA A CULTURA.....	95
QUADRO 19 – TESTE T PARA A CULTURA TIPO 1.	96
QUADRO 20 – REGRESSÃO MÚLTIPLA “CULTURA HÁ 3 ANOS”.	121
QUADRO 21 – REGRESSÃO MÚLTIPLA “CULTURA ACTUAL”	121

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nota Introdutória

Escolha do Tema da Tese

O que é que motiva uma sociedade e um grupo de pessoas a arriscar, descobrir, inovar, “produzir”? Será devido a uma vontade inata de garantir um meio de subsistência, por altruísmo, ou por passatempo?

Será que os factores tradicionais de produção são suficientes? Isto é, será que o Equipamento, a Mão-de-Obra, o Capital e o Conhecimento (know-how) são condições suficientes para garantir o sucesso?

Porque será que algumas sociedades possuem uma história de sucessos e insucessos quando aparentemente domina(va)m aqueles factores?

Isto é, se à partida nos pode parecer natural para uma sociedade obter sucesso quando domina os factores EMCC (factores de produção: Equipamento, Mão-de-Obra, Capital, Conhecimento), porque será que também passa por situações de insucesso, quando aparentemente ainda domina os factores EMCC?

E se transferirmos esta questão para o nível micro-económico?

Como é que organizações e indivíduos interagem? Como explicar o seguinte facto: organizações que, aparentemente, possuem os EMCC, não sejam capazes de fazer o melhor uso dos mesmos?

Será que deveremos ter em consideração outro factor?

Que outras variáveis estão em jogo?

Nas mais diversas épocas e civilizações e ainda muito antes das organizações, tal como as conhecemos hoje, pelo menos a nível micro-económico, houve sempre algo que se distinguiu dos factores tradicionais (EMCC).

Este factor é: a curiosidade, a capacidade de adaptar e inovar, a perseverança, a capacidade de “visão”, a audácia e, sobretudo, a capacidade de aprender com os erros e implementar medidas correctivas e de prevenção, a forma que os indivíduos/grupos têm de pensar e fazer as coisas².

Enquanto gestora de recursos humanos a cultura organizacional sempre me fascinou.

Há já alguns anos que desenvolvo a minha actividade profissional num importante grupo económico nacional, onde é possível verificar que cada empresa tem a sua forma de estar/actuar própria.

Optei por efectuar a análise cultural das unidades operacionais da “Logística Não-Alimentar” desse grupo, recorrendo para tal ao modelo de Cameron e Quinn (1998). Os objectivos consistem em avaliar a cultura existente nas várias unidades e a pretendida pelos seus intervenientes, avaliar a mudança de cultura organizacional, e verificar alterações na produtividade dos grupos.

Este estudo é constituído por quatro capítulos: Introdução, Método, Análise de Resultados, e Conclusões.

A introdução é constituída por duas partes: na primeira temos uma breve nota

² Jaques (1952) e Drennan (1992) definem cultura exactamente como a forma que as organizações têm de pensar e fazer as coisas.

introdutória onde se refere a escolha do tema da tese, assim como o alvo do estudo, e na segunda é discutido o enquadramento teórico.

O enquadramento teórico consiste numa abordagem sintética da origem e evolução da cultura organizacional, de algumas noções e definições de Cultura Organizacional (as que pareceram ser mais relevantes para o estudo em questão), dos diversos elementos que constituem a cultura, e como é que ela se manifesta nas organizações.

Efectuou-se também um paralelismo entre cultura e identidade, visto estarmos perante um grupo de indivíduos que transitaram de uma organização para outra, e que portanto foram confrontados com outro tipo de identidade organizacional (não existem duas organizações diferentes com a mesma identidade), efectuou-se uma revisão da literatura sobre este assunto, de forma tentar compreender as possíveis consequências dessa situação.

Nos tempos que correm, e onde as organizações têm de apressar as suas estratégias competitivas e a sua forma de actuação, não se poderia deixar de falar sobre a cultura como o novo paradigma da gestão. E referir o mundo imprevisível e cheio de incertezas com que as organizações todos os dias se deparam. Porque a realidade das organizações actualmente é completamente diferente da que se vivia há uma anos atrás. Este tema tem como objectivo nos alertar para a constante mudança na envolvente das organizações e nas novas exigências dos mercados.

Também pensámos que se deveria fazer, embora sinteticamente, referência à cultura como metáfora, porque por diversas vezes ela foi considerada uma metáfora e até uma moda da gestão.

Tendo em conta que nestas últimas duas décadas tem existido uma tentativa para relacionar a produtividade das organizações com a sua cultura, nomeadamente o estudo realizado por Peters e Waterman (1982), que fala em produtividade pelas pessoas, serão referidos vários estudos que procuraram relacionar a cultura organizacional, quer com a eficácia das fusões e aquisições de organizações, quer com as práticas de gestão.

No fim deste capítulo efectua-se a conclusão da abordagem teórica e um balanço

do problema, onde já se inúmeram de uma forma mais sistemática os objectivos deste trabalho.

Na parte metodológica (capítulo II), descreve-se o método utilizado para a realização do estudo, bem como a definição clara dos objectivos, a operacionalização das hipóteses, o desenho de investigação e a descrição da amostra.

No capítulo III é realizada a análise dos resultados encontrados e a discussão dos mesmos, de forma a atingir os objectivos previamente definidos e testar as hipóteses.

Por último (capítulo IV) é elaborada uma conclusão final dos resultados encontrados, assim como uma apresentação de sugestões para posteriores trabalhos sobre este tema.

Alvo do Estudo

Foi considerada como sujeito do estudo uma empresa do grupo Sonae: a Modis, S.A. que é a empresa especializada na área da Distribuição, garantindo a gestão de toda a cadeia logística do grupo.

A Modis S.A. divide-se em duas grandes áreas: a “alimentar” e a “não-alimentar”. Independentemente da área, a actividade da empresa consiste, em geral, na gestão da cadeia logística, desde o armazenamento centralizado das mercadorias, até à distribuição pelos seus vários destinos (lojas) a nível nacional. Em particular, consiste, a montante (“Recepção”), na descarga e verificação das mercadorias recebidas e na sua arrumação em armazém. Consiste, a jusante, na preparação (“Expedição”) e carga das mercadorias com destino aos clientes finais (lojas). Estas operações desenrolam-se diariamente sob uma superfície total de cerca de 60.000 metros quadrados.

Foram escolhidas, para análise, as unidades operacionais, pertencentes à logística não alimentar (três unidades, duas das quais sofreram alterações de gestão nos últimos 2 anos). No capítulo dedicado ao método define-se mais detalhadamente a organização escolhida para estudo.

1 – ENQUADRAMENTO TEORICO

1.1 - Cultura Organizacional: Origem e Evolução

As primeiras noções que surgiram sobre cultura organizacional tiveram a sua origem no pensamento antropológico (1900-1950). Este pensamento concebeu o conceito de cultura de uma forma pluralista. Por um lado considerava a cultura como uma componente do sistema social que se reproduzia no estilo de vida e nos artefactos das sociedades; por outro lado, também considerava o saber, as crenças, a arte, os costumes, a lei, etc. adquiridos pelos homens enquanto membros de uma comunidade.

Daqui derivaram duas correntes de pensamento:

Uma considera que a cultura é criada pelos indivíduos inseridos numa dada sociedade, traduzindo-se basicamente em artefactos e comportamentos.

A outra considera a cultura como um conjunto de sistemas sociais, contribuindo para a sua existência e continuidade. Neste último conceito estão considerados conjuntos de regras e modos de comportamentos estandardizados de comportamento e pensamento (Neves, 2000).

Contudo, foram as mudanças de perspectiva teórica no interior da psicossociologia das organizações e no interior da psicologia social, que concentraram as atenções para os fenómenos organizacionais. Estes, articulados com o conceito de cultura, facilitaram a sua compreensão.

Começa-se a verificar na psicossociologia das organizações uma progressiva abertura às perspectivas cognitivas e simbólicas.

Esta abertura manifesta-se de diversas formas, por exemplo:

- criticando o determinismo tecnológico como base da análise das organizações;
- suportando o aparecimento do conceito de clima organizacional, que leva à análise dos comportamentos organizacionais (Schneider, 1975);
- incentivando a inter-relação do simbólico e da etnometodologia na análise e nos diagnósticos empresariais.

Tornou-se cada vez mais frequente, e persistente, privilegiar as análises organizacionais em vez das estritamente individuais, o que terá muito provavelmente facilitado o aparecimento das teorias sobre cultura organizacional (Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1995).

A psicologia social tem sofrido mudanças que levam a uma maior aproximação da compreensão das organizações como entidades “culturais”. Estas mudanças começaram nos anos 60 com o desenvolvimento do paradigma da cognição social, consistindo num conjunto de novas teorias sobre os processos de representação e inferência da construção dos objectos sociais.

A análise da dinâmica dos grupos procurava explicar os comportamentos a partir de variáveis situacionais e ecológicas, recorrendo pouco às mediações cognitivas.

A cognição social defende a hipótese de, em qualquer situação social, as características físicas ou objectivas do contexto desempenharem um papel menor do que as suas características subjectivas (Zajonc, 1986).

O estudo da dinâmica dos grupos tinha como objectivo explicar os comportamentos, mas por outro lado as teorias sobre a cognição social têm um maior interesse pelo funcionamento cognitivo puro. Estes interesses, juntamente com a articulação dos níveis de análise intergrupar e ideológico, levaram ao estudo do

funcionamento do pensamento social. Tornou-se então necessário compreender através de que processos os indivíduos/grupos processam a informação e constroem as teorias sobre os objectos sociais (Moscovici, 1984).

Este novo tipo de preocupações levou a psicologia social a “olhar” para a antropologia, a sociologia do conhecimento e a história das mentalidades. E assim se pode dizer que “também a psicologia social, quando se debruça sobre os fenómenos organizacionais, confere autonomia analítica aos processos através dos quais são construídas as realidades organizacionais, criando-se assim condições para o recurso teórico e empírico ao conceito de cultura organizacional” (Vala, Monteiro, Lima e Caetano 1995, p.15).

Verificou-se então uma evolução do pensamento antropológico na maneira de conceber a cultura. Esta evolução manifestou-se na sobreposição da perspectiva estruturalista relativamente à perspectiva funcionalista, o que tornou mais relevante a componente simbólica e cognitiva da cultura. A cultura passa assim a ser encarada, por um lado, como um sistema de padrões cognitivos apreendidos pelos indivíduos. Este sistema de padrões, que se encontra na sua estrutura mental, auxilia-os a compreender, sentir e actuar. Por outro lado, consiste num sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelos indivíduos de uma comunidade (Neves, 2000).

O surgimento de inúmeras modalidades de abordagem da cultura organizacional levou a várias críticas e questões. Questões estas que nem sempre obtiveram respostas concretas.

O que significaram estas várias modalidades de abordagem da cultura organizacional?

Martin (1992) efectuou uma sistematização da literatura sobre cultura organizacional que nos parece oportuno referir, na medida em que a autora classifica

a literatura em três categorias, na última das quais insere o modelo dos valores contrastantes, descrevendo a sua essência.

Assim, a autora sistematiza a literatura em três categorias: a integradora, a diferenciadora e a fragmentada.

Estas três categorias assentam as suas diferenças na base dos seguintes elementos:

- a essência (homogeneidade e harmonia, diferença e conflito ou ambiguidade),
- o grau de consenso (organizacional, grupal ou multiplicidade de visões),
- a forma como as manifestações da cultura se relacionam (consistência, inconsistência ou complexidade),
- a matriz cultural (de una e singular a múltipla e plural),
- a orientação face à ambiguidade (exclusão, controle e ênfase).

Perspectiva integradora:

Para a perspectiva integradora a homogeneidade e a harmonia são a base da essência da cultura organizacional, devido às vantagens que esta característica quando levada a cabo, disponibiliza aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como a “cola” que une todos os indivíduos à organização, em que a partilha de convicções e valores é total. Os estudos que foram efectuados neste prisma deixam de ter um carácter descritivo para passar a ter um carácter prescritivo em que claramente associam eficácia e produtividade com uma cultura única e forte.

Perspectiva diferenciadora:

Para a perspectiva diferenciadora a divergência é a essência da cultura. Esta perspectiva considera a anterior problemática na medida em que afirma não ser possível existir homogeneidade nem harmonia nas relações dos indivíduos dentro da organização, mas pelo contrário existem sempre conflitos de interesses entre os vários grupos, assim como o facto de existir não só uma cultura dominante mas sim várias sub-culturas.

Perspectiva fragmentada:

Para a perspectiva fragmentada a essência da cultura é o próprio indivíduo, e como tal observa-se a cultura organizacional como “uma teia de indivíduos, relacionados casualmente e de um modo ténue pelas suas posições mutantes numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural dos problemas activados a cada momento” (Martin 1992, p.153). Assim, o que se manifesta mais provavelmente é a ambiguidade, porque os indivíduos tanto dão sinais de pertencer a uma sub-cultura, como noutras ocasiões mostram pertencer a outra. Esta perspectiva mostra que as experiências culturais de cada indivíduo são fruto de diferentes soluções para os seus próprios problemas e que têm uma multiplicidade de significados. Assim verifica-se que a cultura não significa que haja sempre uniformidade de valores, mas que pelo contrário estes até podem ser opostos e dar origem a conflitos, embora possam coexistir no mesmo espaço cultural, tal como nos é sugerido pelo modelo dos valores contrastantes.

A Figura 1 apresenta um resumo das principais diferenças entre as perspectivas.

Elementos	Perspectivas de abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
essência	homogeneidade e harmonia	diferença e conflito	ambiguidade
consenso	a nível de organização	a nível de grupo	multiplicidade de visões e ausência de consenso
manifestações	relações de consistência	relações de inconsistência	falta de clareza e, complexidade
matriz cultural	uma e única	várias e grupais	múltiplas
ambiguidade	excluída	canalizada para fora das subculturas	ênfaticamente
unidade de análise	organização	grupo	indivíduo

Fonte: adaptado de Martin, “Cultures in Organizations” (1992).

Figura 1 – Perspectivas de abordagem da cultura organizacional.

Smircich (1983) foi também uma das autoras que melhor sistematizou os resultados dos estudos efectuados sobre as possíveis formas de abordar a cultura, quer no âmbito da Antropologia quer no da Teoria das Organizações.

Assim, segundo a autora, são de destacar duas visões sobre a cultura:

- a cultura como **metáfora**, em que é considerada algo que a organização é;
- a cultura como **variável**, em que se considera a cultura como algo que a organização **tem**.

Podemos assim afirmar que, das inúmeras formas existentes de abordar a evolução da cultura organizacional, estas basicamente se dividem em:

- abordagens antropológicas, nas quais se considera que a “cultura não é uma variável organizacional, mas antes uma maneira de compreender e percepção das organizações. (...) a Cultura não é algo que uma organização tenha, é algo que uma organização é.” (Marques, 1996, p.28), e
- modelos que entendem a cultura como uma variável organizacional, aqui a cultura pode assumir a forma de variável independente ou dependente. Estes modelos possuem um interesse cujo valor não pode ser ignorado pelas Organizações.

Cultura como variável independente:

Os modelos que encaram a cultura como uma variável independente são designados de modelos de Gestão Comparada, ou de Gestão Transcultural (“Cross Culture”). Aqui, a cultura é uma dimensão exterior à organização. A cultura é uma característica do meio envolvente da mesma (região, país), que condiciona e influencia as culturas organizacionais. Destes, o modelo mais conhecido é o de Hofstede (1980).

A partir de estudos realizados na década de 70 na empresa americana IBM (International Business Machines), Hofstede (1980) verificou quatro dimensões culturais:

1 - Distância Hierárquica

Esta dimensão representa a extensão na qual a sociedade aceita a realidade de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade, onde existem privilégios e onde a autoridade pessoal é aceite.

2 – Individualismo/Colectivismo

Esta dimensão representa a maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social, ou seja, se esse laço é mais rígido ou mais flexível no sentido de oferecer oportunidades para evidenciar comportamentos individuais.

3 – Masculinidade/Feminilidade

Nesta dimensão analisam-se os valores considerados masculinos numa sociedade, como por exemplo: a auto-afirmação, a aquisição de bens e a realização pessoal.

4 - Controlo da Incerteza

Nesta dimensão analisa-se a maior ou menor tolerância às situações de incerteza.

Este estudo tem actualmente um valor inestimável para as organizações, na medida em que o autor conseguiu demonstrar que existem factores condicionantes, ou até impeditivos, de transferir positivamente os modelos de gestão entre países ou culturas diferentes.

Cultura como variável dependente:

Os modelos que encaram a cultura como uma variável dependente são designados por modelos de Gestão Organizacional (“Corporate Culture”). Aqui, as organizações são entendidas como geradoras de cultura (Schein, 1985; Huse e Cummings, 1985).

“Nesta perspectiva, as organizações produzem artefactos culturais como mitos, rituais, símbolos, que afectam o equilíbrio do sistema, o funcionamento e, inclusive, o seu sucesso.” (Marques, 1996, p. 29).

Dos vários modelos de cultura organizacional, o mais conhecido é o Modelo dos Valores Contrastantes (“Competing Values Model”), desenvolvido por Quinn et all (1983, 1985), e que tem o mérito de ser um modelo coerente, elucidativo e conclusivo, onde estão agregadas as grandes teorias do Comportamento Organizacional e as clássicas linhas da gestão

Depois destas tentativas de sistematizar as várias formas de abordagem da cultura organizacional, salientam-se dois aspectos importantes:

- existência de um número extenso de significados ligados à noção de cultura organizacional, onde os investigadores podem optar pela mais adequada ao seu estudo;
- - toda esta diversidade de perspectivas de abordagem da cultura refere-se à extensão da matriz teórica e metodológica, abrindo as portas para a possibilidade de inúmeros cruzamentos com outras perspectivas consoante a necessidade do estudo (Neves, 2000).

Assim, o estudo realizado teve como base os modelos que consideram a cultura organizacional como uma variável dependente. Deste modo, recorreu-se ao modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (1998), que tem como base o anteriormente referido modelo dos valores contrastantes de Quinn et all (1983,1985).

1.2 – Noções, Definições e Funções da Cultura Organizacional

Encontrar uma definição consensual sobre cultura organizacional é uma tarefa absolutamente impossível, no entanto vamos tentar apresentar algumas relevantes para o estudo em questão.

Fazendo uma retrospectiva do tema anterior, podemos sugerir duas vias para a abordagem da cultura organizacional:

- na primeira via surge a abordagem antropológica, onde a cultura concebe e conceptualiza as organizações. Nesta abordagem a cultura não é vista como uma variável organizacional, mas sim como uma forma de compreender e perceber as organizações.

- na segunda via a cultura é considerada uma variável organizacional, e é nesta via que aparece o modelo de “Corporate Culture” de Quinn et al (1983,1985), que trata a cultura como uma variável dependente das organizações. As organizações surgem como produtoras e geradoras de cultura, podendo também geri-la dentro da própria organização.

Assim, surgiram autores que consideravam a cultura como a forma que as organizações tinham de pensar e fazer as coisas (Jaques, 1952 e Drennan, 1992). Este conceito de cultura integra-se numa perspectiva culturalista, onde a cultura é considerada como um todo, constituída por aspectos visíveis (artefactos e comportamentos) e invisíveis (conhecimento e emoção). A cultura de uma organização refere-se à uniformização de normas, valores, crenças, formas de acreditar, etc., que caracterizam a maneira dos indivíduos e grupos fazerem as coisas (Eldridge e Crombie, 1974).

Pettigrew (1979) vem reforçar ainda mais esta noção de cultura, definindo-a como um sistema de significados colectivamente aceites por um determinado grupo, num determinado momento.

Outros autores (Smircich, 1983) definem cultura organizacional como um conjunto normativo que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideias sociais e crenças partilhadas pelos membros da organização.

Reforçando o aspecto tangível e considerando a cultura como uma variável controlável, surgem autores que consideram poder-se controlar a cultura influenciando a linguagem organizacional, normas, cerimónias, valores e outras práticas sociais que comuniquem a ideologia das organizações aos indivíduos (Morgan, 1986).

Numa perspectiva mais cognitivista, Hofstede e Schein ofereceram duas importantes contribuições para a noção de cultura organizacional.

Para Hofstede (1991) cada indivíduo possuía o seu próprio padrão de pensar, sentir e agir, adquirido ao longo da vida. Este programa mental (como ele definia) era a cultura que variava de grupo para grupo. O autor afirmava que cada grupo possuía o seu próprio padrão de cultura (símbolos, heróis, ritos, etc.) e cujo núcleo fundamental eram os valores que mostravam preferências sobre algo, as quais estavam implícitas e raramente eram conscientes.

Schein (1985) considera a cultura como um padrão de natureza colectiva, gerado pelas pessoas do grupo. Uma vez assegurada a sua validade como forma correcta de agir, pensar, sentir e fazer, transformam-se em normas de conduta organizacional.

As funções da cultura estão intimamente ligadas com as suas definições e podem resumir-se, nos seguintes pontos:

- fornecer identidade aos indivíduos, criando quadros de referência em matéria de pensar, perceber, sentir e actuar (Smircich, 1983);
- fomentar a coesão social através da sua capacidade de unir (como a cola) os indivíduos nos seus comportamentos e atitudes, quando estão a lidar com os problemas, tanto ao nível da envolvente externa como ao nível da integração interna (Martin, 1992);

- capacidade de padronizar e controlar a definição de regras e normas de funcionamento (Neves, 2000).

Como se pode verificar existem imensas definições de cultura, cada uma delas é reflexo da influência das diferentes formas de abordagem. No entanto a principal conclusão que se pode retirar, é a de que nas várias definições estão sempre incluídos aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, o que acaba por tornar o conceito complexo, quer em termos de conteúdo, finalidade, ou do modo de abordagem.

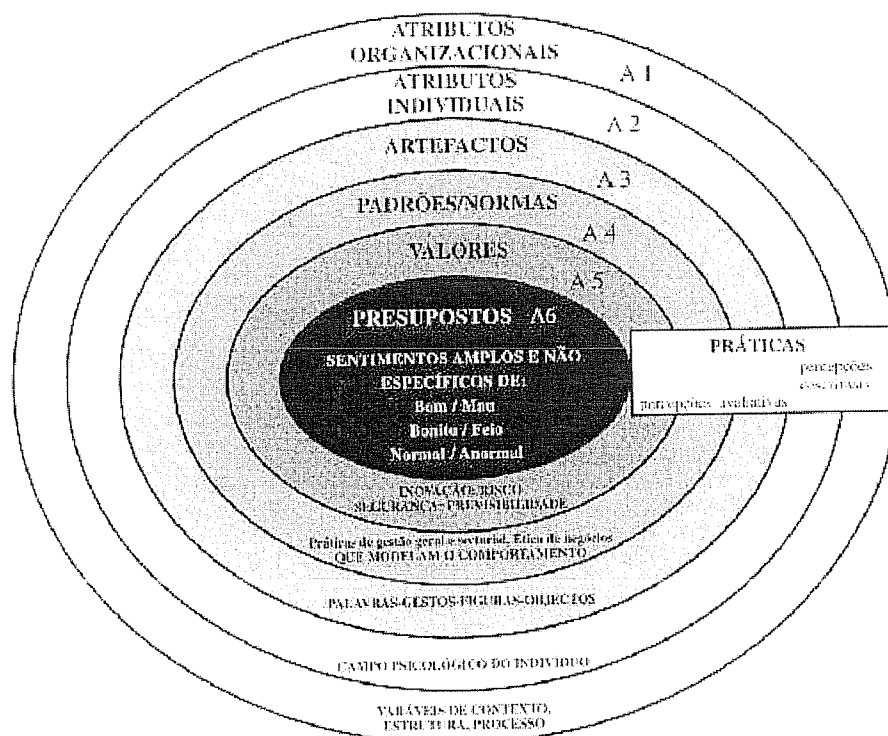
O carácter de partilhado e a ideia do colectivo, foram os aspectos que mais contribuíram para a caracterização das definições de cultura (Neves, 2000).

1.3 – Elementos e Manifestações da Cultura

Quando se fala de cultura necessariamente nos referimos aos vários elementos que a constituem e às suas diversas manifestações. É difícil estabelecer uma fronteira entre estes dois aspectos porque, se por um lado ela é constituída por vários elementos, por outro eles próprios também são o resultado da sua própria existência.

Não obstante, recorreremos à forma encontrada por alguns autores para abordarem este tema. Assim, diversos autores se referem à cultura como um fenómeno de camadas, (Hofstede 1991, Rousseau 1990, Schein 1990, Kotter e Heskett 1992), com diferentes níveis de significado interligados.

Esta forma de descrever a cultura organizacional é muitas vezes comparada a uma cebola, por também esta ter várias camadas sobrepostas.



Fonte: Neves (2000:105).

Figura 2 - Camadas da Cultura

(camada A1) – nesta camada estão representados os atributos organizacionais que estão na origem da cultura, os quais classificámos em três categorias: as variáveis de contexto, as variáveis de estrutura e as variáveis de processo³, conforme se pode observar na Figura 3.

Variáveis de contexto	Variáveis de estrutura	Variáveis de processo
Idade e dimensão	Mecanismos de coordenação e controlo	processo de comunicação
Tecnologia	Elementos base da estrutura	processos de liderança
Meio envolvente	Parâmetros de concepção	processos de decisão
Poder	Configurações organizacionais	processos políticos

Fonte: adaptado de Mintzberg, "The structuring of organizations" (1979).

Figura 3 - Variáveis organizacionais

(camada A2) - representa as características individuais, isto é, o padrão mental dos indivíduos, por exemplo a forma de encarar as situações: com optimismo ou com pessimismo.

(camada A3) – representa a dimensão comportamental da cultura, como seja a arquitectura do edifício, disposição e arranjo dos espaços, bandeiras, logotipos, slogans, mitos, lendas, histórias, etc.

O logotipo da empresa é por um lado um elemento constitutivo da cultura, e por outro é uma das suas possíveis manifestações, no sentido em que se pretende que represente a empresa, e transmita os seus valores, missão e objectivos ao exterior. É a sua imagem de marca (Thévenet, 1990).

³ Para sistematizar os atributos organizacionais recorreu-se ao modelo sugerido por Mintzberg (1979).

(camada A4) – Nesta camada encontram-se as normas e os padrões de comportamento, que assumem a forma de recomendações, prescrições e até proibições. Os padrões de manifestação da cultura assumem as formas de cerimónias, ritos, rituais e simbolismos.

Segundo Trice e Beyer (1984), existem dois tipos de ritos: os que são dirigidos para o indivíduo (ritos de passagem, de degradação e de reconhecimento) e os que são dirigidos para os grupos (ritos de renovação, de integração e de redução de conflitos) (Figura 4).

Tipos de ritos	Funções	Ênfase de focagem	Exemplos
Ritos de passagem	Facilitar a mudança de papel ou de estatuto; Restabelecer o equilíbrio das interações sociais; Proporcionar sentimentos de pertença; Facilitar a identificação organizacional;	Individual	Promoções, transferências, programas de formação, etc.
Ritos de degradação	Facilitar a diminuição de poderes e de estatuto; Publicitar a existência de problemas e redefinir as fronteiras do grupo; Dissolver a identidade organizacional e o seu poder;	Individual	Despromoções, despedimentos, etc.
Ritos de reconhecimento	Valorizar desempenhos importantes e motivar outros a fazer o mesmo; Reforçar a identidade organizacional e o poder;	Individual	Prémios de recompensa pelo desempenho conseguido.
Ritos de renovação	Aperfeiçoar as estruturas organizativas; Melhorar o seu sistema de funcionamento; Reforçar o sistema legítimo de autoridade;	Grupal	Programas de mudança organizacional; introdução de novas técnicas de gestão; promoção de

Tipos de ritos	Funções	Ênfase de focagem	Exemplos
			estudos sobre a organização; processos e práticas de trabalho, etc.
Ritos de integração	Reafirmar a riqueza das normas e costumes em uso; Revitalizar os sentimentos de solidariedade; Encorajar e reviver sentimentos comuns que unem as pessoas e que nem sempre são possíveis no contexto organizacional;	Grupal	Festas, almoços, jantares, conferências, etc.
Ritos de redução de conflitos	Reduzir os conflitos e diminuir a agressividade; Restabelecer o equilíbrio organizacional;	Grupal	Reuniões de negociação; reuniões de comitês, etc.

Fonte: adaptado de Trice e Beyer, "Studying organizational cultures through rites and ceremonies" (1984).

Figura 4 – Tipos e Funções dos Ritos Organizacionais

Segundo Dandridge, Mitroff e Joyce (1980), o simbolismo nas organizações pode assumir três formas:

- verbal (histórias, mitos, discursos, etc.),
- comportamental (gestos, costumes, cerimônias, processos de trabalho, etc.), e
- material (arquitetura, logotipo, bandeiras, etc) (Figura 5).

<i>Função/Tipo</i>	Verbal	Comportamental	Material
Descrição/ integração Fornecem um modelo experienciado da vida organizacional; Integram as experiências e saberes individuais nos requisitos organizacionais.	Algumas histórias e mitos	Cerimónias e rituais	Insígnias, objectos, códigos de conduta, etc.
Controle de tensão Estimular a tensão Refrear a tensão	Discursos da hierarquia; Máximas e slogans, etc	Rituais	Posters, relatórios, etc.
Manutenção do sistema Fornecer coerência, ordem e estabilidade; Fornecer quadros de referência	Discursos, histórias, mitos, etc.	Programas de treino cerimónias, processos e práticas de trabalho, etc.	Manuais da organização

Fonte: adaptado de Dandridge, Mitroff e Joyce, "Organizational Symbolism: a topic to expand organizational analysis" (1980).

Figura 5 – Formas e Funções do Simbolismo no Contexto Organizacional

Os símbolos e os ídolos das organizações, têm um papel muito importante na constituição da cultura, na medida em que são eles que condensam o sentido da essência das organizações. A cultura é vista como um sistema de símbolos e ideias, crenças e valores, não se podendo separar o estudo da cultura dos seus símbolos, das suas manifestações, dos seus artefactos e da sua acção social (Rosengren, 1986).

Dentro dos símbolos também temos os mitos. Os mitos remetem para situações absolutamente excepcionais, por exemplo, contam como o fundador da empresa a

salvou da falência. No fundo os mitos referem como a empresa conseguiu sobreviver a catástrofes.

(camada A5) – Nesta camada estão representados os valores, crenças e ideologias, que para alguns autores como Hofstede (1990)⁴ e Trice e Beyer (1993) são considerados o núcleo da cultura organizacional.

Schein (1985) reforça esta posição dizendo que os valores e crenças suportam as razões dos comportamentos dos indivíduos e situam-se a um nível de grande consciência e racionalidade.

Também Thévenet (1990, p.83) citando R.Hugonnier, considera que a cultura “é um sistema de valores implícitos que os homens, a todos os níveis, serão capazes de exprimir, se lhes for dada a oportunidade”. Cultura e valores seriam então considerados sinónimos, e tal é considerado uma evolução mais global dos valores que está subjacente às organizações em geral (iniciativa, responsabilidade, rendimento, desempenho, competição, justiça, etc.).

Na dimensão geral dos valores podem ser considerados:

1) Os valores declarados, que nos aparecem nos princípios ou filosofia proclamada da empresa, nos discursos do presidente na imprensa, no manual de acolhimento, e no que a comunicação externa comenta sobre a empresa.

2) Os valores aparentes, são os que estão presentes na escolha dos “heróis” e dos dirigentes; consistem na escolha daquilo que se considera um sucesso (produto,

⁴ Hofstede e colaboradores definem valores “...in the sense of broad, non specific feelings of good and evil, beautiful and ugly, normal and abnormal, rational and irrational – feelings that are often unconscious and rarely discussible, that cannot be observed as such but are manifested in alternatives of behaviour.” (Hofstede et all., 1990, p.291).

carreira, estratégia, decisão, apreciação da concorrência), na comunicação externa e nas recompensas públicas (melhor empregado do ano, resultados dos concursos).

3) Os valores operacionais, são manifestos nos sistemas de controle, como por exemplo: o controle orçamental, avaliação dos desempenhos, avaliação do pessoal, remuneração e regulamento interno (escrito ou tácito); em certos procedimentos de gestão temos como exemplos: o recrutamento, a afectação de gabinetes, a gestão de carreiras, os programas de redução de custos, as relações estruturais (entre filias, divisões, sede, funções), etc.

(camada A6) – Esta é a camada mais profunda; é constituída pelos pressupostos básicos e constitui, segundo Schein, a essência da cultura.

Para a **constituição da cultura** organizacional também se devem considerar **outros factores**, tais como a constituição da própria organização.

Segundo Schein (1985), a criação de uma empresa passa por quatro fases:

- 1ª) Uma pessoa – o fundador- tem a ideia do novo empreendimento⁵;
- 2ª) Reúne à sua volta um pequeno grupo de pessoas com a mesma visão (parece-lhes que vale a pena arriscar);
- 3ª) O grupo começa a trabalhar em conjunto para lançar a actividade e as suas bases organizacionais;
- 4ª) Juntam-se outras pessoas e..... a história começa.

Thévenet (1990, p.65) refere J.P. Quazza, que ao abordar a questão dos fundadores, servindo-se dos conceitos da análise transaccional, cita E. Berne, um dos

⁵As organizações não aparecem por acaso, alguém tem de ter uma ideia sobre um produto ou uma actividade e alguns meios para a pôr em prática. Esta pessoa é o fundador que tem uma finalidade definida e uma visão do futuro (Schein, 1985).

fundadores da análise transaccional, referindo que “qualquer grupo, qualquer organização, preexiste à sua criação oficial na medida em que já existe no espírito do fundador”. Serve-se, também, da noção de cenário ao referir que o fundador transmite, desde o início, mensagens poderosas e condicionantes que estruturam o futuro da evolução e desenvolvimento da organização.

Essas mensagens, que na sua maioria são inconscientes, podem agrupar-se em quatro categorias (Thévenet, 1990):

- 1) Crenças, ajudam os membros da organização a posicionar-se face ao mundo externo e às outras pessoas não pertencentes à organização.
- 2) Comportamentos, correspondem à necessidade de estruturação pessoal dos membros, definindo atitudes. Daqui podem resultar estilos de gestão.
- 3) Tecnologias, referem-se à forma de abordagem da realidade e da resolução dos problemas. São normas instrumentais que ajudam a empresa a realizar a sua missão. Encontram-se nos sistemas de gestão e recompensa.
- 4) Sentimentos, dizem respeito às necessidades que os membros têm de reconhecimento. Considera-se aqui o contrato psicológico assinado pela empresa e pelos seus colaboradores. Compreende sinais de reconhecimento e modalidades de segurança proporcionada pela organização.

Outro dos elementos da cultura organizacional é a sua própria história, não só a história dos seus fundadores e dos indivíduos que sempre estiveram à frente dos destinos da empresa, mas também o histórico que nos permite averiguar a evolução das estruturas (aquisições, parcerias, vendas, fusões, etc), e das suas opções tecnológicas (Thévenet, 1990).

A constituição e as manifestações da cultura da organização podem ser analisadas através da avaliação do tipo de gestão ao longo do tempo. Ou seja, observando a analogia entre as decisões tomadas, entre as políticas praticadas, na forma comum de gerir, na linguagem usada na organização, na política de recursos

humanos (que nos permite verificar quais os métodos adoptados em termos de recrutamento, remunerações, recompensas, etc.) e através dos tipos de comportamentos e atitudes “transmitidos” às pessoas da organização.

Outro dos aspectos também presentes na formação da cultura organizacional é a profissão da empresa. Por profissão considera-se a área de actividade em que está inserida, o seu negócio (“core-business”). Em termos culturais a profissão constitui um dos elementos mais valiosos, porque é através dela que podemos comparar e explicar as escolhas e particularidades da empresa: porque a profissão é a resposta da empresa às necessidades da sua razão de ser (o mercado que ela pretende abranger).

Nas manifestações da cultura consideram-se os “processos que contribuem para uma compreensão mútua e para a constituição de uma «comunicação contratual» que viabiliza a actuação dos diferentes actores organizacionais: os meios que utilizam para, no quotidiano, definir relações e identidades, demarcar territórios, categorizar grupos e acontecimentos, e dar-lhes um sentido” (Gomes, 1996, p.361). Assim, podem-se considerar manifestações de cultura (símbolos) a festa de Natal, os anúncios de alterações de funções, as promoções, etc.

Na organização em análise as manifestações de cultura têm uma importante influência na actividade diária dos indivíduos.

As manifestações de cultura são perceptíveis desde as festas de aniversário dos entrepostos, festas de Natal, jornais internos com as actividades da empresa, actividades outdoor (2 meses de actividades como o rafting, BTT, canoagem, dança, etc.), onde qualquer colaborador pode participar, até aos rituais de acolhimento dos novos colaboradores.

Verifica-se que, de facto, existe uma cultura que abrange todo o grupo de empresas e que uniformiza os processos, obrigando ao “respeito” pelos rituais estabelecidos.

1.4 - Cultura e Identidade

A relação e os sentimentos que os indivíduos e o grupos estabelecem com as organizações tem sido sempre um aspecto muito estudado quando se fala de cultura.

Os comportamentos e as representações dos indivíduos não podem ser considerados mecanismos de negociação baseados apenas em estratégias de poder pessoal ou grupal. Estes são entretanto condicionados pela estrutura, pela organização do trabalho e margem de autonomia, que o nível de qualificação profissional permite (Lopes e Reto, 1990).

O autor considera este processo como um “ciclo de aprendizagem cultural” no trabalho. Esta análise cultural da acção estratégica introduz conceitos como “identidades colectivas”, “cultura”, “valores” e “ideologia”.

O mundo organizacional surge, então, cada vez mais distante do ideal harmonioso da integração normativa e hierárquica. Assim, coloca-se uma nova questão para reflexão da gestão: a questão da integração na cultura organizacional.

Larçon e Reitter (1979) exploram os conceitos de cultura e identidade. Embora numa base diferente da de Sainsaulieu (1977) ⁶, estudam principalmente o grupo dirigente e a figura do líder enquanto empresário e criador de cultura.

⁶ Sainsaulieu constata no seu estudo, sobre a identidade dos grupos profissionais, que a amplitude, como fenómeno organizacional que conheceu nas sociedades actuais, está na origem de uma forma particular de socialização. Refere que dos estudos em Direito e em Psicologia Social e Industrial, tinha sobretudo retido a ideia de que a forma institucional da empresa, e as condições de trabalho que aí reinavam, podiam, para além das reivindicações económicas, influenciar em profundidade o indivíduo, até mesmo na sua auto estima, na forma de se compreender e estruturar de forma definitiva o seu modo de agir, face ao presente e ao futuro (Sainsaulieu, 1977).

Identificam como principal problema, a identidade da organização enquanto entidade geradora de cultura. A empresa é vista como uma instituição e não apenas como uma organização.

Os autores defendem a empresa como tendo um estatuto de autonomia face à dependência do estado, da finança e tecnocracia. Esta visão aproxima-se das correntes americanas que afirmavam que a “empresa é uma cultura”. Desta forma e face a esta situação a empresa revelava cada vez mais dificuldade de adaptação externa e de integração interna, pelo que o grande desafio da sua legitimação no meio interno e externo passava pelo desenvolvimento de uma identidade assente num projecto claro e coerente, numa estrutura permanentemente ajustável e numa liderança consonante quer com o projecto quer com o corpo social da empresa e do seu imaginário organizacional (Lançon e Reitter, 1979).

A construção de uma identidade só é possível, segundo os autores, através dos mecanismos inerentes ao próprio grupo e das funções que representam na estrutura psíquica de cada indivíduo.

Segundo Kaes (1980) o paradigma da identidade pode ser sintetizado da seguinte forma: a identidade de cada sujeito inscreve-se numa representação ideal inconsciente elaborada no interior do grupo. Esta representação ao entrar em relação dinâmica com a cultura envolvente e com os desafios socio-económicos do meio dá origem à construção de um modelo sociocultural adaptado, ou marginal, face ao meio.

Esta matriz sociocultural sustenta configurações comportamentais específicas. Encontra-se configurada aos níveis da estrutura dos mecanismos de defesa, das tarefas e da ideologia do grupo.

As teorias contingênciais encaravam a cultura como mais uma variável a acrescentar ao conjunto de variáveis intermédias tradicionais. No entanto, a nova visão da empresa encarava-a como possuindo uma entidade individual e única, o que

leva a que cada organização/empresa possa ser considerada como uma entidade única (Larçon e Reitter (1979)).

Torna-se então importante distinguir entre cultura organizacional e entidade empresarial. Para Larçon e Reitter (1979) a identidade era um conjunto de características interdependentes da organização que lhe conferiam especificidade, estabilidade e coerência.

Assim se poderia considerar a identidade como o centro da organização. A identidade da empresa estaria assim dividida entre dois tipos de factores: os factores políticos (projectos da empresa como obra dos dirigentes que detém o poder) e os factores de estrutura (repartição do poder e sistemas de gestão). Pode-se então considerar que a identidade funciona ao nível do vivido enquanto imaginário organizacional (a partir de representações dispersas e contraditórias permitindo a cada indivíduo construir uma representação unitária) e enquanto sistema de símbolos (código de leitura) e de jogos de poder (individuais e grupais).

Reitter, Ramanantsoa, Schwebig e Poumadere (1985), também definem a identidade como o conjunto das características da empresa que a tornam específica, estável e coerente, e portanto identificável. A cultura pode conter aspectos diversos e antagónicos, enquanto que a identidade é só uma, coerente e estável. A cultura é mais adaptativa e a identidade é mais integrativa.

Ao contrário destes autores, Smircich (1983) não considera que estes dois aspectos sejam tão independentes (identidade e cultura) mas, pelo contrário, considera que a cultura organizacional serve para proporcionar um sentimento de identidade aos membros da organização, facilitar o aparecimento de envolvimento para além do próprio (todas as pessoas têm necessidade de se envolver em coisas para além delas próprias), e servir como instrumento de atribuição no sentido de poder guiar e modelar o comportamento.

Do mesmo modo, Gomes (1996) não separa cultura organizacional de identidade, mas pelo contrário considera que “A cultura organizacional tem sido apresentada como um factor que afecta o significado do trabalho, a participação, o sentimento de pertença e a identificação com a organização, facilitando o envolvimento ou a implicação dos trabalhadores” (Gomes, 1996, p.361).

Os estudos que se fizeram sobre as técnicas de gestão Japonesas abordam precisamente a questão dos efeitos que a cultura organizacional tem nas empresas, considerando-a facilitadora do empenhamento ao trabalho. E definem que “culturas fortes” possibilitam um sistema de controlo que ajuda a manter a identidade organizacional.

1.5 - A Cultura Como Novo Paradigma da Gestão

O contexto que as organizações têm de enfrentar hoje em dia é tão diferente, sofreu uma evolução tão grande, que de forma nenhuma é comparável ao contexto da época da revolução industrial. Desta forma os paradigmas com que as organizações se deparam hoje são substancialmente diferentes daqueles de antigamente.

Em 1950 estimava-se que cerca de 60% dos trabalhadores estavam no sector da produção e dos transportes, em 1990 passou para 20%, e estima-se que em 2010 seja de somente 10% a percentagem dos trabalhadores pertencentes aquelas áreas.

A sociedade evoluiu de tal forma que o ritmo actual não é comparável ao ritmo de trabalho do passado. Esta situação gera conflitos na medida em que os trabalhadores de hoje lidam com uma necessidade de valores de produtividade para os quais não foram preparados e que eram desconhecidos até agora.

Neste momento assistimos à chamada nova economia, em que o negócio das indústrias como a automóvel, aço e petróleo foram ultrapassadas pelo negócio dos *media* e das telecomunicações. Assim, Toffler (1980, 1995) menciona a passagem de uma sociedade de manufactura para uma sociedade de mentefactura.

Claro que todas estas alterações económicas obrigam a uma mudança na cultura dominante, como Cardoso (2000, p.50) referiu, citando o Prof. Xavier Pintado, Vice-Reitor da Universidade Católica Portuguesa, “o maior problema que hoje enfrentamos é que o mundo que temos nas nossas cabeças já não é o que temos debaixo dos nossos pés”. O que se assiste nos tempos que correm é a existência de uma inércia cultural, proveniente da influência que os pais e professores exercem nos jovens de hoje. A cultura que eles transmitem não está de maneira nenhuma virada para as necessidades e evolução do meio económico actual, o que acaba por

contribuir para a inadaptação entre as pessoas e os ritmos de trabalho a que elas estão “obrigadas”.

Actualmente uma das situações com que as organizações se deparam é com o facto de ser necessário atingir resultados mesmo sem controlar os recursos (isto é sem possuir os recursos). Ora, se é necessário atingir os resultados mesmo sem controlar os recursos, então isso significa que temos que optar por uma lógica de colaboração, influência e negociação com outros que estejam envolvidos na mesma situação, para que se possa atingir os objectivos. Assistimos, assim, à era das parcerias e da comunicação horizontal em vez da comunicação vertical.

No tempo da era industrial as estruturas eram fortemente hierarquizadas, sendo o seu formato completamente vertical (com vários níveis). As empresas optavam por controlar todo o processo desde as matérias primas até à produção. Actualmente as empresas começaram a achatar as estruturas para ficarem mais próximas do consumidor final, o que resulta no desaparecimento de vários níveis hierárquicos e na necessidade da comunicação ser mais horizontal (Cardoso, 2000).

Hoje as empresas deverão ser suficientemente flexíveis e rápidas para poderem mudar a sua estratégia de um momento para o outro. De facto, diariamente, as empresas tomam decisões no sentido de lançar ou acabar com produtos, de entrar ou sair de novos mercados. A capacidade de inovar tornou-se um factor criador de “vantagem competitiva sustentada” para as organizações (Porter, 1985).

Isto obriga a que a empresa disponha de uma cultura que lhe permita enfrentar as situações, facilitando a solução dos problemas e a inovação e pelo contrário não constituía um obstáculo ao desenvolvimento da organização. O desafio não é criar e desenvolver cultura é torná-la performante (Thévenet, 1990).

O que passa necessariamente pelos recursos humanos. Pode-se dizer que neste momento se procuram pessoas certas para lugares incertos. Tal leva à necessidade de possuir colaboradores com uma preparação de base cada vez mais elevada e apostar numa formação contínua.

Tudo isto vem no seguimento de que devido à rápida evolução do sistema, tem de se ter em mente que a aprendizagem é contínua e pode ser operacionalizada, durante toda a vida. Antigamente, considerava-se que depois da escola já se tinha aprendido tudo e podia-se então começar a produzir. Agora deve-se ter a humildade suficiente para se considerar que nunca se deve deixar de aprender continuamente.

Actualmente também se assiste a uma posição muito diferente perante o erro, as organizações consideram que a única forma de se obter “zero erros”, é se se fizer “zero actividade”. Verifica-se uma despenalização do erro. Antigamente valorizava-se a lealdade, a obediência e penalizava-se o erro, o que levou a que os colaboradores reprimissem a sua criatividade e não corressem riscos. Ora se não se correm riscos então não pode haver inovação (Cardoso, 2000).

Nos tempos que correm isso é impensável, a capacidade de inovação e a criatividade dos colaboradores são ponto de partida para o sucesso da organização. Deve-se então “substituir uma cultura conformista de lealdade à chefia por uma inconformista em que proliferem empreendedores de pensamento livre, que actuam como homens (mulheres) de negócios” (Cardoso, 2000, p.54).

No entanto, devemos ter sempre presente que a “complexidade e a imprevisibilidade são, deste modo, características da nossa existência, com as quais temos muita dificuldade em lidar” (Fonseca, 1998, p.107). E este é o desafio para as organizações e para nós próprios: sobreviver num mundo completamente imprevisível e ter em conta que a cultura é parte integrante das organizações. Estas devem adaptar-se e ajustar-se aos novos desafios que se lhes deparam.

A cultura vai muito para além das estruturas tradicionais e dos doseamentos judiciosos de formalização e centralização. A cultura evidencia o processo de desenvolvimento das organizações ao longo da sua história, em que, inevitavelmente, o tempo provoca a aprendizagem nos modos de actuar e solucionar problemas (Thévenet, 1990).

Na Figura 6 mostra-se a evolução que os temas da gestão sofreram e verifica-se que a cultura procede de uma abordagem processual da organização, onde a solução específica da empresa substitui a solução universal ou contingencial.

	Fundamentalismo	Contingência	Processo
PRINCIPIO	Uma solução universal	Uma solução adaptada a uma situação	Uma solução adaptada à empresa
META	Pôr em prática	Adaptar-se	Ser o próprio
CRITERIOS DE SUCESSO	Reprodução de um modelo	Sensibilidade às variações da situação	Coerência com a cultura da empresa
MEIOS DE ACEDER À PERFORMANCE	Aprendizagem de técnicas e modelos	Análise do contexto e diagnóstico	Definição da cultura
EXEMPLO: Liderança	“Espírito de Chefe”	Estilo adaptado à situação	Processo de desenvolvimento e de destruição da liderança

Fonte: Thévenet (1990:17).

Figura 6 - Evolução temática da Gestão

Inicialmente, a gestão propunha soluções universais para os problemas das organizações, utilizava os modelos existentes e limitava-se a reproduzi-los, forçando as organizações a apreendê-los e a usar as suas técnicas. Surgiu então a abordagem contigêncial que propunha encontrar soluções para situações específicas. Tinha de haver sensibilidade quanto às variações de situação e as organizações tinham de saber adaptar-se. Tal pressupunha a análise do contexto e o diagnóstico da situação.

Com a abordagem processual as soluções devem ser adaptadas às organizações, a cultura existente deve ser definida, as soluções a encontrar devem ser coerentes com a cultura existente, a organização e o seu líder devem de ser iguais a si próprios e não tentarem adaptar-se às soluções pré-concebidas, mas, pelo contrário, agir de acordo com os valores da empresa (Thévenet, 1990).

De facto, é a cultura organizacional que permite compreender o funcionamento das organizações e resolver os seus problemas. Por vezes utiliza-se neste contexto o conceito de paradigma, isto é uma construção intelectual que permite, sob certas circunstâncias, descrever a realidade.

A cultura é um paradigma se conseguir representar a lógica de desenvolvimento e funcionamento da organização. A cultura também serve para evidenciar outras características da organização. De facto a cultura põe de lado as concepções normalizadas e universais bem como a combinação óptima de variáveis organizacionais .

1.6 - A Cultura Como Metáfora

As teorias de gestão sempre tentaram usar metáforas na compreensão dos fenómenos organizacionais.

Assim, as organizações foram consideradas como:

- seres vivos/ organismos (metáfora subjacente às teorias sistémicas sobre as organizações),
- máquinas (lembramos os primeiros estudos no interior do paradigma da organização científica do trabalho),
- cérebros (teorias da decisão e do processamento da informação aplicadas às organizações),
- sistemas políticos,
- micro-sociedades culturais.

Morgan (1986) justifica o uso de metáforas nas organizações, tendo em conta que qualquer abordagem realista das organizações deve partir da premissa de que estas podem ser muitas coisas em simultâneo e que as imagens ou as metáforas através das quais interpretamos as situações organizacionais podem ajudar-nos a descrever o estado actual de uma organização e possibilitar o surgimento de ideias ou opções de como esta poderia ser.

A metáfora teria assim por função apresentar uma ideia, mais impressionante e mais conhecida (Ricoeur, 1977), de modo a nos conduzir para ideias inovadoras no campo de uma nova aplicação. Assim, o Autor compara a função da metáfora à função do modelo na linguagem científica. O modelo passa a ser algo que nos permite interpretar, e reinterpretar, uma determinada realidade enquadrada num determinado contexto.

Deste modo, a abordagem pela metáfora cultural permitiu à gestão encarar a realidade empresarial e das organizações através de uma nova perspectiva.

Esta nova perspectiva permite validar os conceitos e ideias que eram tidos como geralmente aceites e importantes por um lado, e por outro, permite avaliar outros considerados menos importantes.

A metáfora da cultura tem a sua base científica nas disciplinas que por regra analisavam os fenómenos culturais nas sociedades, como determinados comportamentos individuais e colectivos, representações, símbolos, etc. Assim, os conceitos de lar e de família que as empresas estão a inculcar nas suas práticas de gestão são desta forma justificadas academicamente por algumas ciências sociais, que lhes fornecem legitimidade e espírito inovador.

Esta tendência marca também uma nova abordagem do tema pela gestão das organizações, que passam a dar uma maior importância àqueles factores.

A antropologia cultural mostrou que as sociedades, ao produzirem bens materiais, segregavam uma ordem que, a partir do simbólico, estruturava a própria sociedade. É impossível separar na realidade organizacional os domínios técnico, económico e produtivo dos símbolos e representações (Neves e Jesuíno, 1994).

Na opinião de Lopes e Reto (1990) a abordagem da cultura como metáfora tem privilegiado apenas a produção de bens simbólicos sem verdadeiramente integrar o nível da produção de representações, ou seja, da ideologia. Embora se possa fazer uma analogia com o funcionamento da sociedade, a gestão pela cultura não considera o que é do nível estratégico, e do nível das alianças entre indivíduos.

O conceito de representação social proposto por Moscovici (1984) não trata somente do nível simbólico, mas também do nível do poder individual e grupal. Este conceito considera um sistema de valores e de noções de práticas relativas a objectos sociais, permitindo a estabilização do quadro de vida dos indivíduos e dos grupos, através de um instrumento de orientação e de elaboração de respostas e contribuindo deste modo para a comunicação de um grupo ou de uma comunidade.

E é neste contexto que a dimensão de poder é ignorada pelas abordagens que utilizam a metáfora cultural. Assim, não usufruem completamente do pressuposto inicial em que se considerava a empresa igual a sociedade, ficando-se pelo universo do simbólico.

Segundo Reitter (1988), citado por Lopes e Reto (1990), esta abordagem da cultura não considera a dupla origem dos valores organizacionais: a de ordem social mais geral e aquela que é determinada pela própria estrutura do poder na organização. Assim, tendo em conta a posição anterior sobre este assunto, grande parte das abordagens que reclamam a metáfora cultural simplesmente contribuem para a justificação do tradicional paradigma de gestão, visto não permitirem a autonomia do nível micro-social.

1.7 - A Cultura Organizacional e a sua Relação com a Produtividade

O estudo das organizações e da sua capacidade produtiva tem sido ao longo dos tempos uma constante na vida das sociedades. Actualmente, e devido às exigências que a concorrência do mercado tem imposto, mais do que nunca, as organizações se questionam porque são umas mais produtivas do que outras.

A partir da década de 80, verificou-se uma maior consciencialização por parte de teóricos e práticos sobre a influência da cultura nas organizações. Estes começaram a encarar o factor cultural das organizações como um factor diferenciador do sucesso ou insucesso das mesmas.

Surge então o conceito de cultura organizacional. Este conceito procura responder à evidência traduzida pela impossibilidade dos modelos económicos clássicos explicarem os diferentes graus de sucesso das organizações (o facto de empresas idênticas em termos de tecnologia, modelos de formação e mercado, apresentarem resultados bastante diferentes).

Inicia-se, então, o desenvolvimento de modelos subjectivos.

Estes propunham a cultura organizacional como entidade intersubjectiva, influenciadora dos resultados das organizações e podendo ser gerida por elas.

Autores como Ouchi (1981) e Peters e Waterman (1982) chegaram mesmo a estabelecer uma relação directa entre cultura e resultados da organização, em que a cultura pode ser influenciada e gerida pelas organizações.

Dawson (1995) estabelece uma ligação entre as limitações reveladas pela estrutura na função aglutinadora dos vários componentes organizacionais com a cultura organizacional, e considera que a cultura organizacional é o ponto de partida para qualquer estudo organizacional.

Mabey e Salaman (1995) contrapõem, referindo, que somente os teóricos de recursos humanos têm, como objectivo, considerar a cultura organizacional como a solução da eficácia organizacional, através da qual se pode alterar os comportamentos de trabalho.

Surgem, entretanto, trabalhos realizados por Meschi e Roger (1993), que pretendiam analisar, na prática, a dimensão do factor cultura nas organizações.

Estes trabalhos traduziram-se num estudo em 51 empresas internacionais implantadas na Hungria. Pretendeu-se averiguar o grau de importância da cultura no envolvimento das pessoas, assim como no clima de trabalho. Verificaram que a mistura de culturas em organizações internacionais, quando não é bem gerida, pode levar a comportamentos improdutivos e à diminuição da eficácia organizacional.

Outros autores, tais como Nahavandi e Malekzadeh (1993), consideram que preocupar-se somente com aspectos racionais e objectivos do funcionamento organizacional, quando se efectuam fusões, são insuficientes para definir as novas regras da gestão e garantir o sucesso da fusão. Estes autores consideram que aspectos menos visíveis e provavelmente menos mensuráveis nas organizações, como a cultura organizacional, afectam directamente o comportamentos dos indivíduos. Se estes aspectos não forem levados em consideração na tomada de decisão, então estará em risco o sucesso das fusões.

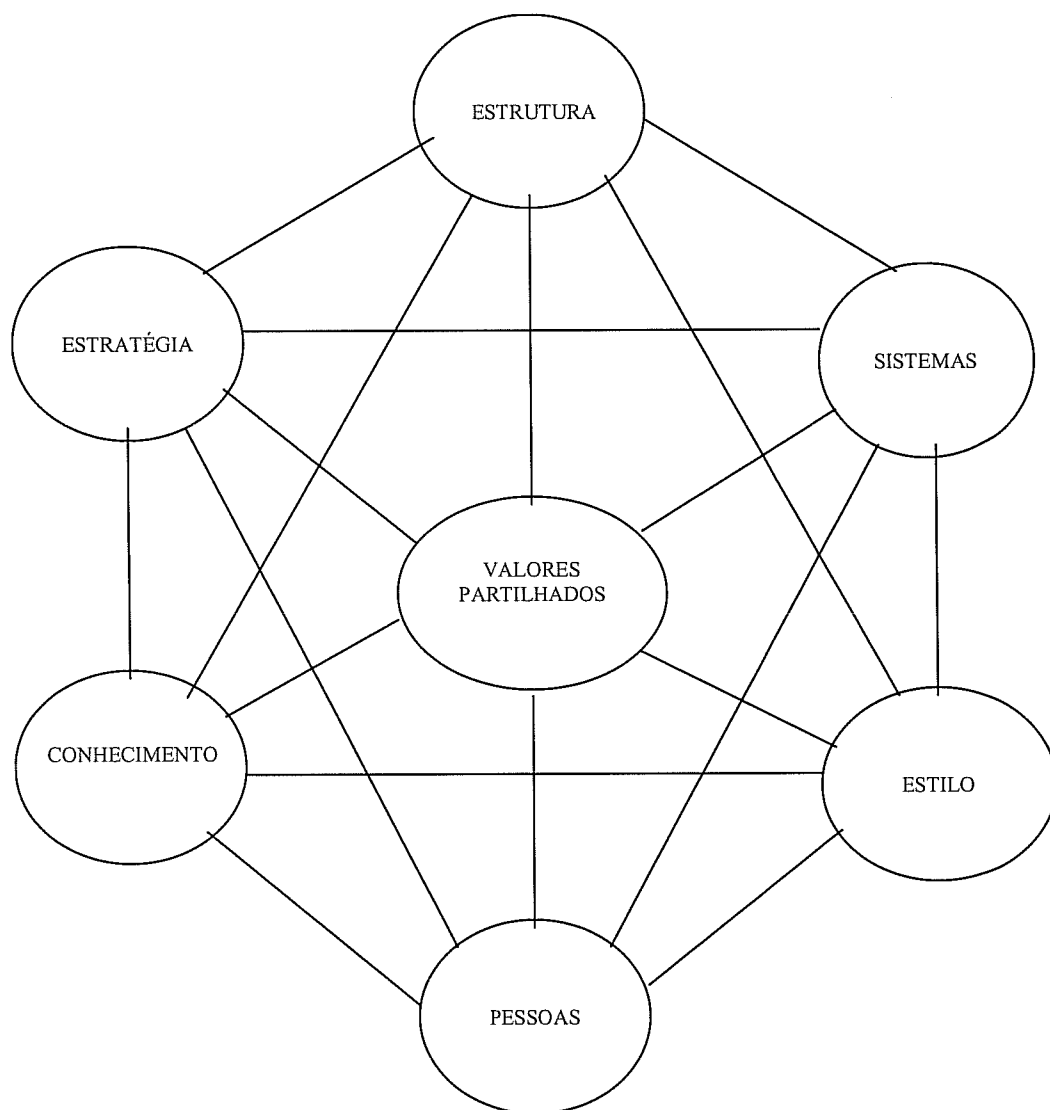
Chandran (1993) reforça ainda mais a noção do peso da cultura organizacional nos processos de fusões quando verifica que, apesar de todas as vantagens financeiras e estratégicas que a empresa possa ter, menos de 15% destas obtêm sucesso. O principal motivo de insucesso atribuído deve-se ao facto de ignorarem as influências da cultura.⁷

⁷ Torna-se então relevante mostrar como o conceito de cultura organizacional se integra numa lógica de discurso financeiro. "Corporate culture is a soft, holistic concept with, however, presumed hard consequences. I Once called it the psychological assets in five years time"(Hofstede, 1991).

No seu estudo sobre empresas de excelência, Peters e Waterman (1982, p.28), referem que, para se analisar uma empresa, é necessário considerar “sete variáveis...:

- a estrutura,
 - a estratégia,
 - as pessoas,
 - o estilo de gestão,
 - os sistemas e procedimentos,
 - conceitos orientadores e valores partilhados (como seja a cultura),
 - as forças e a perícia,
- ...presentes ou esperadas no futuro da empresa”.

Estas variáveis originaram o quadro “7-S da Mackinsey”, a que alguns colegas atribuíram o cognome de “Átomo da Felicidade” (Figura 7).



Fonte: adaptado de Peters e Waterman (1982:29).

Figura 7 – “7-S da Mackinsey”

Neste modelo os valores partilhados pela organização são colocados no centro de todos os factores que levam a que as empresas se tornem empresas de excelência e como tal sejam mais produtivas e economicamente mais fortes do que as outras. No entanto, Peters e Waterman (1982), vão mais longe ao afirmar que as empresas de excelência (as que apresentam melhores resultados) são empresas que têm uma cultura específica.

Já alguns autores tentaram mostrar que as empresas com culturas mais fortes são mais competitivas (Gomes, 1991)⁸.

Denison (1990) realça um aspecto comum a todos estes estudos: a importância da dimensão comportamental da organização, a qual se manifesta através das crenças, valores e princípios subjacentes. Estes mostraram ser relevantes no passado e mantiveram-se devido à utilidade que mostram ter no presente e no futuro.

Desta forma verifica-se que existe uma forte tentativa de ligar cultura organizacional aos comportamentos que os indivíduos possuem nas organizações.

Para reforçar ainda mais este conceito, Neves (2000, p.69) refere, citando Trice e Beyer (1993), Hamada e Sibley (1994), que:

“A primeira tentativa para compreender o contexto do trabalho em termos culturais pode encontrar-se já na última fase dos estudos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo e colaboradores.

Observações e entrevistas aos elementos que participaram no estudo permitiram revelar não só os aspectos de natureza técnica (fluxo produtivo e disposição dos meios técnicos), mas também de natureza social (o relacionamento formal e informal que se estabelecia entre as pessoas) e de natureza cultural (crenças partilhadas acerca da situação de trabalho).

Tais crenças eram usadas pelos trabalhadores para explicar e justificar ocorrências como a diminuição ou aumento da produção, a pressão sobre os colegas mais produtivos ou com menores desempenhos e até o não cumprimento de algumas regras de funcionamento impostas pela organização”.

⁸ Gomes (1996, p.364) reforça esta ideia ao afirmar que as organizações, aos transporem “a competição do interior para o exterior da organização, promovem a cooperação interna e criam condições favoráveis à emergência de cultura «fortes»”.

Constata-se, assim, que a cultura organizacional e a tentativa da sua ligação com a produtividade das organizações é uma tema frequente na literatura organizacional, amplamente aceite e motivo de grande discussão por parte de teóricos e práticos.

1.8 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn

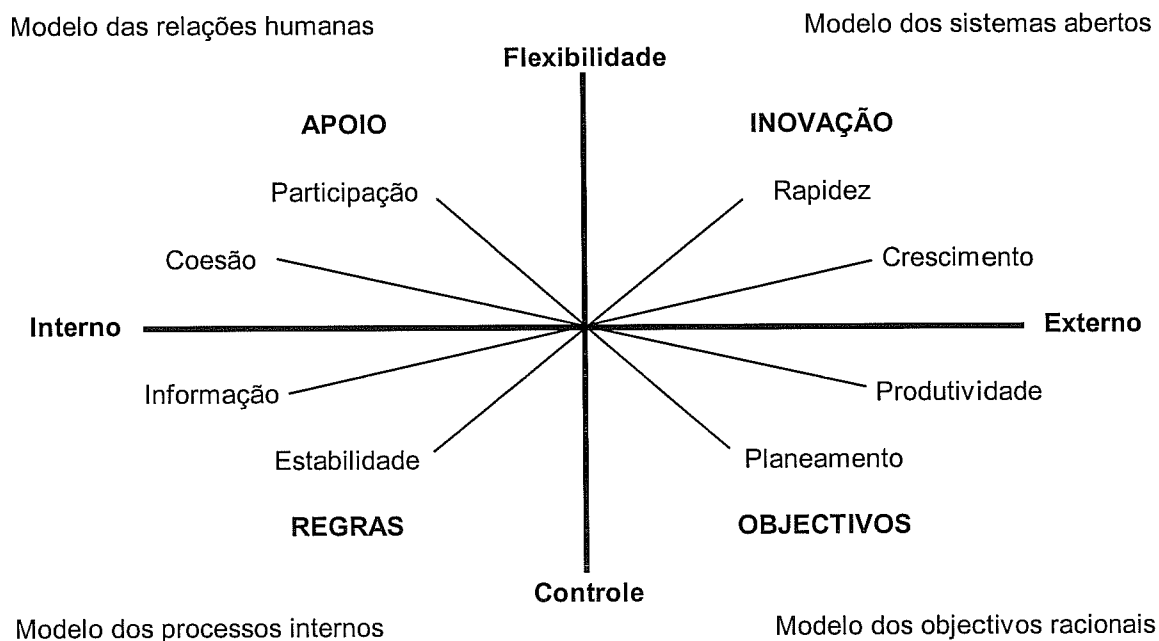
O modelo dos valores contrastantes de Quinn et all (1983, 1985) procura abordar o problema da evolução e dinâmica da cultura de uma forma inovadora, considerando a integração das contradições, tensões e paradoxos que se vivem nas relações humanas e que tão frequentemente ignoramos. São estes aspectos que, essencialmente, representam uma mais-valia, mas geralmente sub-avaliada pelas próprias teorias de gestão, em nome de uma consistência interna que não existe.

Este modelo assenta sobre dois eixos, à volta dos quais três dimensões se distribuem e de cuja combinação resultam quatro quadrantes.

A *primeira dimensão* está representada no eixo horizontal, em que a extremidade esquerda indica o posicionamento de orientação interno, e a extremidade direita indica o posicionamento externo. A orientação interna visa desenvolver os recursos humanos e manter estável o meio ambiente, enquanto a orientação externa visa crescer e adquirir mais recursos.

A *segunda dimensão* está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade e o controle, este extremo representa a necessidade de hierarquia e de controlo de funções, enquanto que o extremo da flexibilidade salienta a iniciativa individual e a adaptabilidade da organização.

A *terceira dimensão* está representada por um eixo invisível, mas subjacente, que mostra os modelos teóricos implícitos em cada quadrante. Os modelos são: o modelo dos objectivos racionais (privilegia o atingir dos objectivos), o modelo dos sistemas abertos (privilegia a adaptação), o modelo das relações humanas (enfatiza a motivação das pessoas), e o modelo dos processos internos (que enfatiza a integração e o controlo). Conforme se pode ver na Figura 8, temos então o modelo:



Fonte: adaptado de Quinn et al. (1983,1985).

Figura 8 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.

Com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, 1985), Cameron e Quinn desenvolveram em 1998 um instrumento de avaliação da cultura organizacional, numa perspectiva de mudança.

Este instrumento permite efectuar a análise do tipo de cultura predominante na altura da aplicação do questionário, permitindo, ainda, analisar a direcção que os intervenientes gostariam que a cultura seguisse, assim como avaliar uma possível mudança da mesma.

Neste instrumento de análise da cultura organizacional, mantêm-se os pressupostos de que a cultura organizacional é entendida como um conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem acerca dos diversos aspectos da vida organizacional (objectivos, critérios de eficácia, liderança, tomada de decisão, etc.).

Relativamente à questão dos fenómenos organizacionais e dos seus contrastes, Quinn e Cameron (1998), após questionarem um conjunto de investigadores,

concluíram pelos seguintes contrastes: (1) flexibilidade/controlo, (2) interno/externo e (3) meios/ fins.

Tal implica a existência de uma estrutura teórica implícita, partilhada pelos diferentes investigadores. Assim, o critério de eficácia organizacional pode ser apreciado com base nas três dimensões contrastantes.

A *dimensão da flexibilidade/controlo* traduz as diferentes ênfases organizacionais relacionadas com a estrutura e traduz o dilema de saber se deve haver uma orientação para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade.

A *dimensão interno/externo* representa outro dilema organizacional que é o facto da organização se preocupar com o bem estar e desenvolvimento das pessoas ou com a sua própria competitividade.

A *dimensão meios/fins* traduz o terceiro dilema que é a compatibilização entre os objectivos e os meios para os alcançar, os quais entram em conflito frequentemente, quer em termos de tempo (curto/médio/longo prazo) quer em termos de balanceamento equilibrado entre fins e meios. Assim temos o modelo representado na Figura 9.

TIPO DE CULTURA	HIERÁRQUICA	TIPO DE CULTURA	MERCADO
Estilo de Liderança	Coordenador Monitor Organizador	Estilo de Liderança	Condutor Competidor Produtor
Valores	Eficiência Eficácia Nivelamento de funções	Valores	Partilha de mercado Atingir objectivos Ultrapassar concorrentes
Gestão	Controlo	Gestão	Competição
Teoria	Eficiência	Teoria	Produtividade

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (1998:41).

Figura 10 - Culturas e suas Características

O tipo de **cultura “Clã”** funciona como uma espécie de família em que os valores principais são: a coesão, o apoio, a moral e o desenvolvimento do grupo. O líder assume as características de facilitador, pai e/ou mentor. A gestão é participativa baseando-se no compromisso entre o grupo e a organização.

No tipo de **cultura “Adocrática”** os valores base são a criatividade e o crescimento. O estilo do líder é de inovação, auto-iniciativa e visão. A gestão é baseada na inovação, alimentando-se em novos recursos.

No tipo de **cultura “Hierárquica”** surgem os valores da eficiência, eficácia e nivelamento das funções. O líder tem aqui uma função de coordenação, monitorização e organização. O estilo de gestão é de controlo, mas mantendo a eficiência.

No tipo de **cultura de “Mercado”** prevalece a noção de partilha de mercado, necessidade de atingir objectivos e necessidade de superar os concorrentes. O líder é um condutor, um competidor, um produtor de resultados. O estilo de gestão é de competição através da produtividade.

Considerando o modelo dos valores contrastantes e contrariamente à tendência natural para valorizar a congruência, as organizações jamais alcançam um estado de congruência perfeita, pelo que são sempre consideradas pelas descrições dos quatro quadrantes.

Conceptualmente cada tipo de cultura tem o seu oposto com quem contrasta conforme se pode ver na Figura 11.

	Cultura de Clã	Cultura Adocrática	Cultura Hierárquica	Cultura de Mercado
Cultura de Clã	Ênfase na flexibilidade e no interno	Partilha a ênfase na flexibilidade	Partilha a ênfase no interno	Contraste
Cultura Adocrática	Partilha a ênfase na flexibilidade	Ênfase na flexibilidade e no externo	contraste	Partilha a ênfase no externo
Cultura Hierárquica	Partilha a ênfase no interno	Contraste	Ênfase no controle e no interno	Partilha a ênfase no controle
Cultura de Mercado	Contraste	Partilha a ênfase no externo	Partilha a ênfase no controle	Ênfase no controle e no externo

Fonte : adaptado de Neves (2000:90).

Figura 11 – Contrastes e paralelismo entre os diferentes tipos de cultura

Para podermos efectuar o nosso estudo optámos pelo modelo dos Valores Contrastantes de Quinn et all (1983,1985), porque o mesmo apresenta uma grande variedade de referências teóricas e metodológicas.

Este modelo comporta em si dois aspectos:

1º resume os aspectos teóricos e define os quatro quadrantes com os tipos de cultura. Aqui ele considera a organização como um fenómeno multicultural. O que mostra que nenhuma organização é caracterizada só por um tipo de cultura, mas sim por várias combinações de tipos de cultura.

2º refere a importância do equilíbrio entre os vários tipos de cultura para o equilíbrio organizacional e a intensidade de partilha dos vários elementos que caracterizam cada tipo de cultura (Neves, 2000).

1.9 - Conclusão da Abordagem Teórica e Balanço do Problema

O interesse pela cultura organizacional surgiu a partir de estudos que comparavam empresas americanas e japonesas, em que se verificou que a produtividade das organizações japonesas era superior à produtividade das empresas americanas. Os estudos apontavam para o facto da “causa” dessa maior produtividade ser a cultura “forte” das empresas japonesas (Gomes, 1996).

Devido à sua relevância será mencionado o trabalho desenvolvido por dois professores ingleses, especialistas em comportamento e desenvolvimento organizacional, que já há alguns anos têm desenvolvido um trabalho relevante com a empresa que pretendemos estudar, na área de formação em liderança e mudança organizacional.

Estes dois professores, Goffee e Jones (2000), são também consultores que se dedicam às mudanças de cultura organizacional e à formação de gestores de topo das maiores empresas do mundo, nas áreas de liderança e comportamento organizacional.

Goffee e Jones identificaram e caracterizaram a cultura da empresa como algo muito forte. Designam-na de cultura mercenária. Este tipo de cultura, segundo os autores, é caracterizado⁹ por fazerem as coisas acontecerem, destruir a concorrência, atingir os objectivos e não ceder a pressões. Definem ainda as características do Homem Sonae, como “employees should be physically and emotionally resilient, hard-working, and able to deliver high performance. They must be able to lose and learn again.” (Goffee e Jones, 2000, p.102).

Segundo estes autores este tipo de cultura é o predominante para todo o grupo de empresas, e não só para a empresa que se pretende estudar. O lema deste grupo é

⁹ “get to work on Sunday, make things happen, destroy the competition, hit your targets, don’t overbrain it” (Goffee and Jones, 2000, p.98).

“Sonae with its men is big today. Tomorrow it will be bigger” (Goffee e Jones, 2000, p.102).

Como a cultura desta empresa é considerada uma cultura forte (Goffee e Jones, 2000), vamos analisar se são os factores organizacionais ou os factores individuais que influenciam mais a cultura organizacional percebida, actualmente, pelos indivíduos.

As análises efectuadas levam-nos a sugerir que existe uma correspondência entre o tipo de cultura de “Mercado” definida por Cameron e Quinn (1998) e a cultura Mercenária defendida pelos autores (Goffee e Jones, 2000). Esta correspondência leva-nos a acreditar que este tipo de cultura (cultura de “Mercado”) poderá ser a predominante nas várias unidades operacionais.

O problema de investigação consiste, também, em associar os diversos tipos de cultura (definidos por Cameron e Quinn, 1998) às diversas unidades operacionais e verificar qual é o tipo de cultura predominante.

Do mesmo modo, considerando que...:

- a cultura não é um atributo dos indivíduos mas sim dos grupos (Morey e Luthans, 1985),
- a cultura é algo que pode ser apreendido, partilhado, padronizado e desempenhar uma função integradora e adaptativa no seio das organizações,
- os indivíduos que pertenciam ao operador logístico foram incorporados num grupo maior que o seu, que é a organização em si,

...vamos então analisar se a percepção da cultura para os indivíduos que transitaram do operador logístico foi alterada para a actualmente percebida pelos indivíduos da empresa em análise, com mais de 3 anos de antiguidade.

Vamos também analisar se o tipo de cultura percebida pelos indivíduos das várias unidades é uniforme, tendo em conta que o líder é o mesmo e como tal é criador de cultura (Larçon e Reitter, 1979).

Actualmente os mercados são cada vez mais competitivos e as empresas muitas vezes tem de se unir (como é o caso das fusões) para criar sinergias, essas uniões podem provocar alterações ao nível da cultura e até ao nível do desempenho das organizações, podendo em casos extremos resultar em insucessos para as organizações (Chandran, 1993). Tendo em conta que a empresa em análise passou por uma situação dessas, vamos analisar se essa mudança organizacional provocou alterações ao nível da percepção do tipo de cultura predominante e ao nível da produtividade.

CAPÍTULO II - MÉTODO

2 - MÉTODO

2.1 - Contexto do Objecto de Estudo

O conceito de cultura organizacional começa a ser tido como interessante nos finais dos anos 70, apresentando um amplo desenvolvimento na década de 80. Deu-se uma “tomada de consciência por parte dos teóricos e práticos de que a importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto da cultura constituir um factor de diferenciação de empresas bem sucedidas das menos bem sucedidas, e de uma «boa cultura» de empresa (no sentido de adequada) ser o elemento subjacente ao sucesso económico.” (Neves e Jesuíno, 1994, p.327).

Começa-se então a verificar que a cultura é um elemento fundamental nas organizações e que deve ser tida em conta nas decisões de gestão que se tomam nas empresas (Denison, 1995). A competição dos mercados internos e externos trouxe às empresas um novo dinamismo, que as obriga a tomarem decisões rápidas, embora muitas vezes só pensando na minimização dos custos.

Uma consequência deste estado competitivo leva a que algumas empresas se unam para criar uma maior vantagem competitiva, como é o caso das fusões. No entanto, o facto de se ignorar os aspectos culturais das organizações, aquando das fusões e/ou aquisições, pode acarretar insucesso para as mesmas (Chandran, 1993).

Neves (2000, p.67) resumiu a situação actual de uma forma muito clara ao dizer que:

“Presentemente, um dos mais notórios desenvolvimentos da actualidade é a crescente aceleração da internacionalização e a expansão das organizações. Fusões e aquisições são prática corrente em numerosos sectores de actividade, confrontando-se as organizações com a crescente competição económica e com a necessidade de cooperação internacional. Tais fenómenos reforçam a necessidade e vantagem em conhecer os aspectos culturais de um contexto organizacional e a importância de entender a relação dos mesmos com o desempenho organizacional. Tal significa a existência de factores não económicos como os valores, as crenças, os pressupostos fundamentais, etc.,

a influenciarem o desempenho dos actores organizacionais e a produtividade organizacional”.

O caso que se pretende estudar é um caso em tudo semelhante ao de uma fusão entre duas empresas.

A empresa em questão é responsável pela actividade logística do Grupo Sonae: a Modis, S.A.

Inicialmente, a Modis só efectuava a logística dos produtos alimentares, tendo subcontratado um Operador Logístico para efectuar a logística dos produtos não alimentares.

O primeiro entreposto daquele Operador Logístico iniciou a sua actividade em Outubro de 1994, com os produtos de Bazar Pesado (grandes electrodomésticos, por exemplo: frigoríficos, máquinas de lavar, etc.).

Todas as pessoas que trabalhavam naquele entreposto foram contratadas pelo Operador Logístico. A gestão operacional também era da sua responsabilidade.

Em 1996 foram inaugurados, também pelo Operador Logístico, mais 2 entrepostos: o Têxtil (vestuário e calçado) e o Bazar Ligeiro (pequenos electrodomésticos e outros produtos, por exemplo: micro-ondas, rádios, vassouras etc.).

Em 1999 a Modis decide assumir o controlo da gestão daqueles entrepostos até então a cargo do Operador Logístico, deixando de haver qualquer vínculo formal entre as duas empresas. A Modis passa então a gerir autonomamente aqueles entrepostos, assumindo a total responsabilidade dos mesmos. A Modis convidou todos os recursos humanos, inicialmente adjudicados aos entrepostos, a integrar os seus quadros. Tal convite foi aceite pela maioria dos indivíduos.

Embora legalmente não tenha sido uma fusão, acabou por funcionar como se tivesse sido de facto uma fusão.

As operações mantiveram-se as mesmas, mas a gestão/ liderança, os valores e os objectivos incutidos aos indivíduos começaram a ser outros.

Assim, neste momento, a logística não-alimentar é constituída por três unidades operacionais (entrepostos):

- o entreposto das campanhas (C1),
- o entreposto têxtil (A3),
- o entreposto bazar pesado/ligeiro (A4, que resultou da centralização do bazar pesado e bazar ligeiro).

É esta mudança de gestão e as possíveis consequências verificadas que se pretende analisar, bem como eventuais alterações na capacidade produtiva da empresa.

Este capítulo compreende a apresentação dos objectivos do estudo, da operacionalização das hipóteses, do desenho de investigação, do método utilizado, da descrição do instrumento que serviu de base para a recolha dos dados (questionário) e da descrição da amostra.

2.2 - Desenho de Investigação

2.2.1 – Objectivos

1º Objectivo:

Avaliar o modelo de Quinn, em particular a sua adequabilidade às situações organizacionais a analisar, utilizando o modelo de mudança organizacional desenvolvido por Cameron e Quinn (1998), e verificar qual o tipo de cultura predominante em cada um dos momentos (há 3 anos atrás, actualmente, e idealmente);

2º Objectivo:

Avaliar quais os determinantes organizacionais e/ou individuais que possuem maior peso na cultura organizacional;

3º Objectivo:

Avaliar o impacto da mudança organizacional na cultura e produtividade.

2.2.2 - Hipóteses

Hipóteses do objectivo 1:

H1: As três unidades operacionais possuem a percepção do mesmo tipo de cultura predominante. O tipo de cultura predominante é o de Mercado.

H2: Alteração da percepção da cultura predominante por parte dos indivíduos que transitaram do Operador Logístico para uma cultura similar à dos outros indivíduos que sempre pertenceram à empresa em análise, com mais de 3 anos de antiguidade.

Hipóteses do objectivo 2:

H3: As características organizacionais pesam mais na cultura que as características individuais dos colaboradores;

Hipótese do objectivo 3:

H4: Mudanças organizacionais induzem a alterações de cultura e de produtividade.

2.2.3 - Modelo de análise

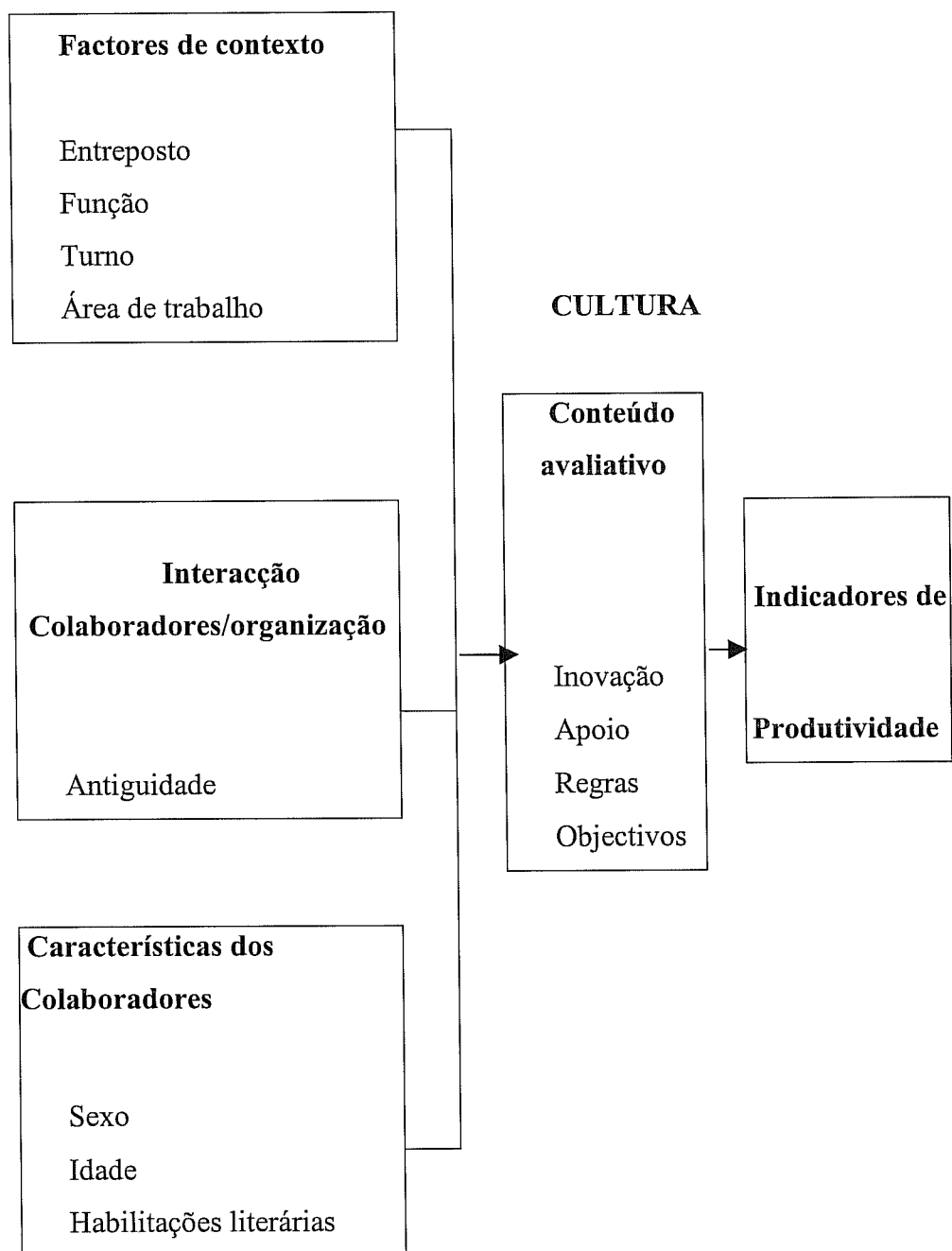


Figura 12 - Modelo de análise

2.3 - Instrumentos

2.3.1 - Questionário

De modo a alcançar os objectivos pretendidos, utilizou-se um questionário desenvolvido por Cameron e Quinn (1998), como instrumento de diagnóstico da cultura organizacional.

O questionário foi inicialmente criado em inglês. A sua tradução para português foi efectuada através do método do “traduz – retraduz” (Hill e Hill, 2000), e pressupôs três passos:

1º passo – Duas pessoas, uma portuguesa com bons conhecimentos de inglês e outra inglesa com bons conhecimentos de português traduziram o questionário para português.

2º passo – Depois de se ter chegado a um consenso acerca da versão portuguesa, final do questionário, uma pessoa que viveu vários anos em Inglaterra traduziu esse questionário novamente para inglês.

3º passo – Nesta fase analisou-se se existiam diferenças significativas entre a versão original e esta última; como não existiam diferenças significativas, considerou-se o questionário adequado (Anexo A).

O questionário divide-se em seis grandes áreas organizacionais:

- características dominantes da organização (CD) - é a percepção que os indivíduos possuem do seu local de trabalho: se a empresa é um local pessoal, dinâmico, virado para os objectivos, ou se é um local controlado e estruturado;
- liderança organizacional (LO) – é a percepção que os indivíduos tem da liderança na organização, se é mais paternalista ou mais virada para a obtenção de resultados;
- gestão dos colaboradores (GC) – se a gestão é mais virada para o indivíduo ou para o grupo;

- espírito de grupo (EG) – se o que une mais o grupo é a confiança ou são regras e procedimentos estabelecidos;

- estratégia para o futuro (EF) – a percepção que os indivíduos têm do que é mais importante para a organização: o desenvolvimento dos indivíduos ou o controlo das actividades/ mercado;

- critérios do sucesso (CS) – como é que a organização define sucesso: com base no desenvolvimento das suas equipas (recursos humanos) ou com base na eficiência a baixos custos.

Para cada uma destas áreas existem quatro factores chave: Apoio, Inovação, Regras e Objectivos, e cada um deles é orientado para um dos quatro tipos de cultura (Clã, Adocrática, Hierárquica e Mercado).

Usou-se uma escala unidimensional de 1 a 5, exprimindo cada número o seguinte:

1. não se aplica,
2. aplica-se pouco,
3. aplica-se normalmente,
4. aplica-se muito,
5. aplica-se completamente.

O questionário é constituído por duas partes:

- uma em que se pretende apurar as orientações da cultura (24 itens),
- a outra em que se colocam questões de carácter meramente informativo acerca dos sujeitos.

A confidencialidade das informações foi assegurada, tendo sido solicitado aos sujeitos que não incluíssem nem o seu nome, nem o seu número de identificação ou qualquer outro dado que os pudesse identificar.

O questionário pretende enquadrar as unidades em estudo, nas quatro orientações de cultura, que se caracterizam da seguinte forma:

Cultura Clã, este tipo de cultura caracteriza-se pelas dimensões “flexibilidade” e “indivíduo” em que se salientam valores como a abertura, a confiança, o envolvimento, o relacionamento humano, tanto a nível pessoal como social, etc. É caracterizado por uma valorização bastante acentuada das pessoas e das relações humanas, que se expressa tanto a nível individual como a nível grupal.

Cultura Adocrática, caracteriza-se pelas dimensões “flexibilidade” e “organização”, sendo valorizadas as adaptações às mudanças internas e externas, a tolerância à ambiguidade, às ideias inovadoras, a criatividade e a competitividade, adopção de novas técnicas e métodos de trabalho. Isto é visível principalmente em empresas fortemente orientadas para a inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Cultura Hierárquica, caracteriza-se pelas dimensões do “controlo” e “indivíduo”, onde o respeito pelas normas, pelas regras, pela hierarquia, a segurança e a estabilidade são valores que a racionalidade dos procedimentos, a divisão do trabalho e a formalização procuram servir.

Cultura de Mercado, caracteriza-se pelas dimensões do “controlo” e “organização”, onde o fluir e circular da informação, os orçamentos, os resultados/objectivos, a funcionalidade, o planeamento estratégico e operacional são os valores mais marcantes.

Aquando da aplicação dos questionários foi solicitado aos participantes que encarassem a sua organização como um todo e não só a sua área de trabalho, com vista a se obterem percepções globais das unidades, e não apenas sectoriais.

Pré-teste

Resolveu-se efectuar um pré teste com uma amostra de 50 indivíduos, porque:

- a população à qual se ia aplicar o questionário era diferente do universo para o qual ele foi desenvolvido, e
- porque a língua que estava a ser usada agora era diferente da original (Hill e Hill, 2000).

Antes de se efectuar este pré-teste, o questionário foi exibido a quatro pessoas conhecedoras do respectivo universo, para que as mesmas apresentassem as suas sugestões no sentido de que certas expressões linguísticas utilizadas fossem perceptíveis por todos.

Amostra do pré-teste

Foram seleccionados 50 indivíduos que efectuaram o questionário, no sentido de confirmar a validade da sua aplicabilidade no universo global.

O método de selecção utilizado consistiu na nomeação, por parte das chefias operacionais, de grupos de 5 operadores por equipa. Cada um destes grupos deveria incluir:

- indivíduos provenientes do operador logístico,
- indivíduos com mais de 3 anos de antiguidade (não provenientes do operador logístico), e
- indivíduos com menos de 3 anos de antiguidade (não provenientes do operador logístico).

A amostra é constituída como se descreve no Quadro 2.

O pré-teste apresentou Alfas de Cronbach com valores que nos indicam que o questionário apresenta consistência interna, isto é, aplicabilidade para o resto da população – alvo (Quadro 1).

Alfa Cronbach	
Apoio	0,9345
Inovação	0,9086
Regras	0,9267
Objectivos	0,8976

Quadro 1 – Alfa de Cronbach do pré-teste

	N = 50	%
ORGANIZAÇÃO		
A3	16	32%
A4	20	40%
C1	14	28%
SEXO		
M	23	46%
F	27	54%
IDADE		
< 25	9	18%
25 a 35	22	44%
36 a 45	15	30%
46 a 55	4	8%
HABILITAÇÕES		
2º ano de escolaridade	2	4%
4º ano de escolaridade	1	2%
5º ano de escolaridade	6	12%
6º ano de escolaridade	3	6%
7º ano de escolaridade	1	2%
8º ano de escolaridade	4	8%
9º ano de escolaridade	21	42%
10º ano de escolaridade	7	14%
11º ano de escolaridade	5	10%
AREA		
Expedição	20	40%
Recepção	17	34%
Outras	13	26%
ANTIGUIDADE		
< 1	5	10%
1 a 3	34	68%
> 3	11	22%
HORÁRIO		
1	30	60%
2	15	30%
3	5	10%
FUNÇÃO		
Operador de armazém	35	70%
Administrativo	15	30%
OPERADOR LOGISTICO		
Sim	20	40%
Não	30	60%

Quadro 2 – Distribuição da amostra do pré-teste

2.4 - Sujeitos

2.4.1 - Técnicas de Amostragem

A definição e selecção da amostra teve como principal critério abranger o máximo de sujeitos possíveis, tendo como única condição que estivessem há mais de seis meses na organização, porque se entendeu que menos de seis meses não era um período de tempo suficiente para o indivíduo conhecer as regras, procedimentos e objectivos da empresa, bem como os valores e a missão implícita. Em média, são necessários 6 meses para um indivíduo obter as competências necessárias ao desempenho da função, completar o ciclo de acolhimento da empresa, e ser avaliado pelo seu desempenho.

2.4.2. - Caracterização da Amostra

Obtiveram-se respostas de 374 indivíduos caracterizados como se mostra no Quadro 3.

Código	Entreposto	QUESTIONÁRIOS		
		Entregues	Recebidos	Tx Retorno
A3	Entreposto Têxtil	150	104	69%
A4	Entreposto Bazar Pesado/ Ligeiro	263	172	65%
C1	Entreposto Campanhas	115	98	85%
	TOTAIS	528	374	71%

Quadro 3 – Questionários entregues/recebidos

De salientar que entre 528 indivíduos se obteve um retorno de 71% da população, havendo assim 374 indivíduos que responderam aos questionários.

A distribuição dos indivíduos é representada no Quadro 4.

	N = 374	%
ORGANIZAÇÃO		
A3	105	28%
A4	171	46%
C1	98	26%
SEXO		
M	173	46%
F	198	53%
sem resposta	3	1%
IDADE		
< 25	117	31%
25 a 35	174	47%
36 a 45	60	16%
46 a 55	13	3%
sem resposta	10	3%
HABILITAÇÕES		
Sabe ler e escrever	15	4%
2º ano de escolaridade	1	0%
4º ano de escolaridade	21	6%
5º ano de escolaridade	3	1%
6º ano de escolaridade	34	9%
7º ano de escolaridade	18	5%
8º ano de escolaridade	17	5%
9º ano de escolaridade	84	22%
10º ano de escolaridade	31	8%
11º ano de escolaridade	37	10%
12º ano de escolaridade	98	26%
Formação superior	15	4%
ÁREA		
Expedição	215	57%
Recepção	45	12%
Outras	63	17%
sem resposta	51	14%
ANTIGUIDADE		
< 1	69	18%
1 a 3	211	56%
> 3	94	25%

HORÁRIO		
1	218	58%
2	121	32%
3	35	9%
FUNÇÃO		
Operador de armazém	282	75%
Administrativo	58	16%
Chefias	34	9%
OPERADOR LOGÍSTICO		
Sim	119	32%
Não	255	68%

Quadro 4 – Quadro de distribuição dos indivíduos

Usando a estatística descritiva passamos agora a **descrever a amostra global**. No Anexo B descreve-se a amostra por unidade operacional.

Sexo

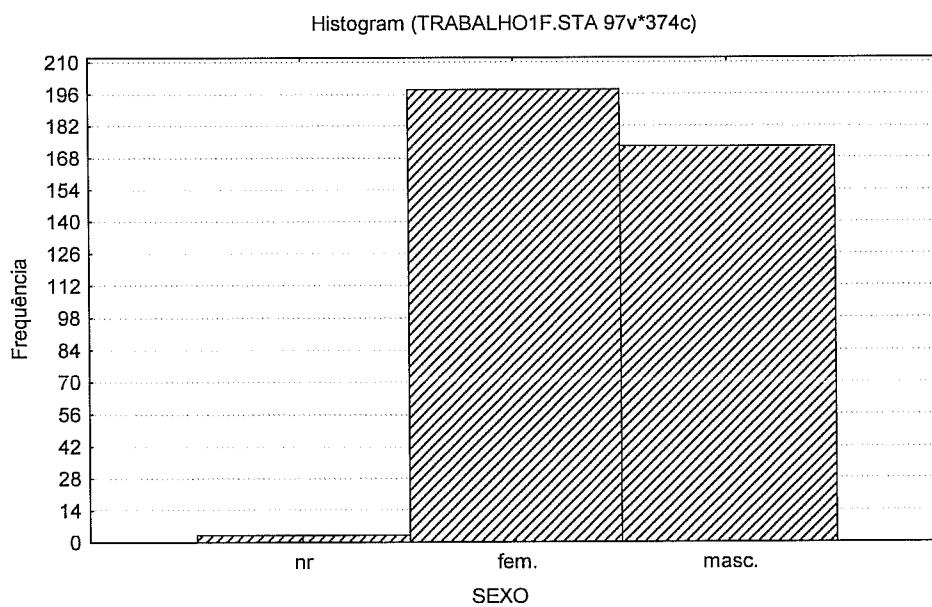


Gráfico 1 – Distribuição das respostas, por género.

Dos 374 indivíduos que responderam ao questionário, existe uma ligeira maioria de respostas por parte do sexo feminino (53%).

Entrepósitos

A amostra foi recolhida em três unidades operacionais, correspondendo a todos os entrepósitos não alimentares da empresa.

O entreposto designado por C1 é o entreposto relativo às campanhas promocionais e os produtos de grandes dimensões como móveis, máquinas de ginástica, e também bricolage e decoração. Este entreposto sempre pertenceu à Modis, tendo sido a sua gestão sempre efectuada directamente por ela.

O entreposto designado por A3 é o entreposto têxtil, onde estão todos os produtos têxteis e de desporto das lojas. Este entreposto foi concebido e gerido por um operador logístico durante 4 anos (1995 a 1999). Desde há 2 anos que é gerido pela Modis (Agosto de 1999 a 2001).

O entreposto designado por A4 é o entreposto do Bazar Ligeiro e Pesado, e tem desde os grandes electrodomésticos, até materiais de plástico (como vassouras, baldes, etc). Este entreposto foi concebido e gerido pelo mesmo operador logístico do entreposto têxtil (1996-1999) no entanto teve algumas influências da Modis. A Modis partilhou o espaço dos escritórios com esse operador logístico, juntamente com a equipa que garantia a ligação entre o operador logístico e a Modis (cliente). Actualmente é gerido pela Modis.

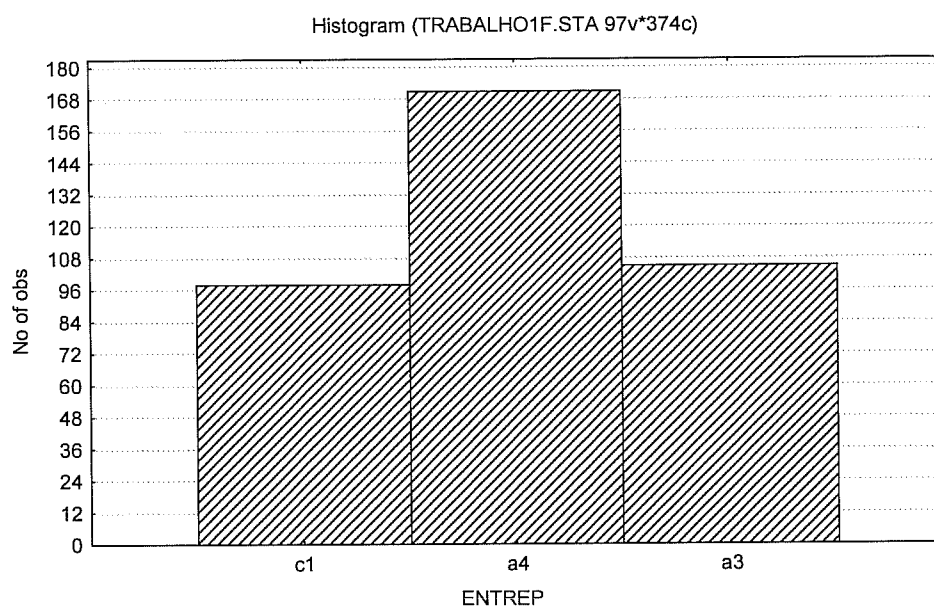


Gráfico 2 – distribuição de respostas, por entreposto

Habilitações

As habilitações literárias médias por sujeito são o ensino secundário, mais concretamente o 9º ano, verificando-se no entanto que a maior parte os indivíduos tem o 12º ano (26%). Os indivíduos com formação superior apresentam uma percentagem muito reduzida da população (4%), o que é normal tendo em conta o tipo de actividade, que não requer qualificações específicas, para além de saber ler e escrever.

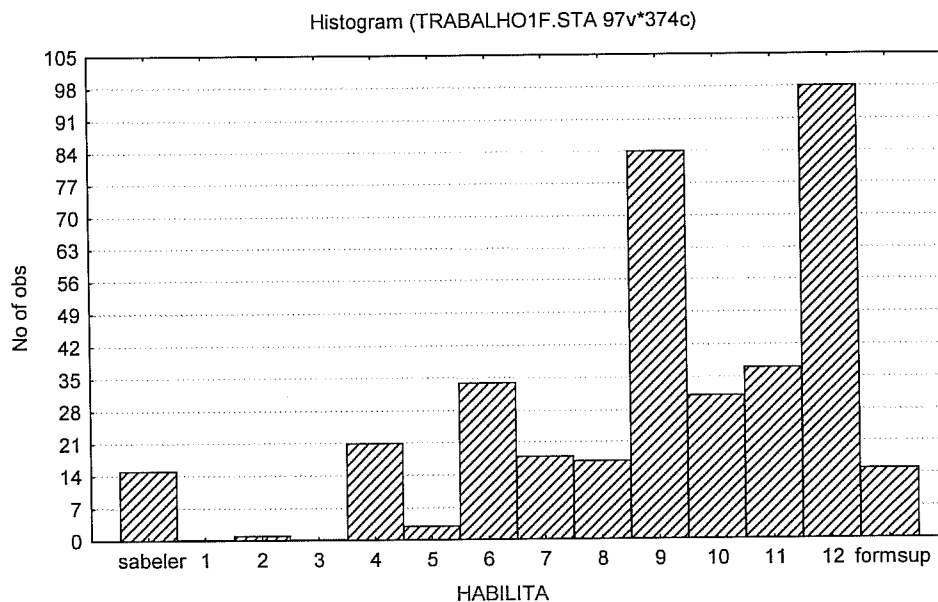


Gráfico 3 – Distribuição de respostas, por habilitações.

Idade

A idade média de sujeitos da amostra é de 28 anos, verificando-se que a maioria dos indivíduos se situa entre os 25 e os 35 anos.

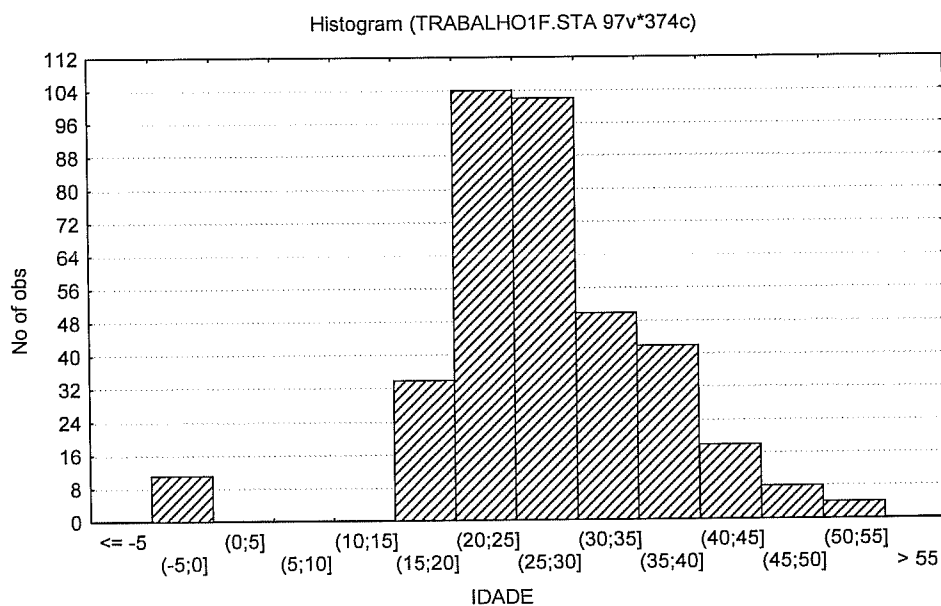


Gráfico 4 – Distribuição das respostas recebidas, por faixa etária.

Áreas operacionais

Consideraram-se três áreas: a Expedição (onde estão incluídas as tarefas de preparação de encomendas para as lojas), a Recepção (tarefas de recebimento da mercadoria que é trazida pelos fornecedores e depois arrumada no entreposto) e Outras (aqui são consideradas as tarefas não directamente produtivas, como a conferência, devoluções e serviços). Verifica-se que a maior parte dos indivíduos pertencem à expedição (57%). Também se verifica que 14% dos indivíduos não respondeu qual era a sua área.

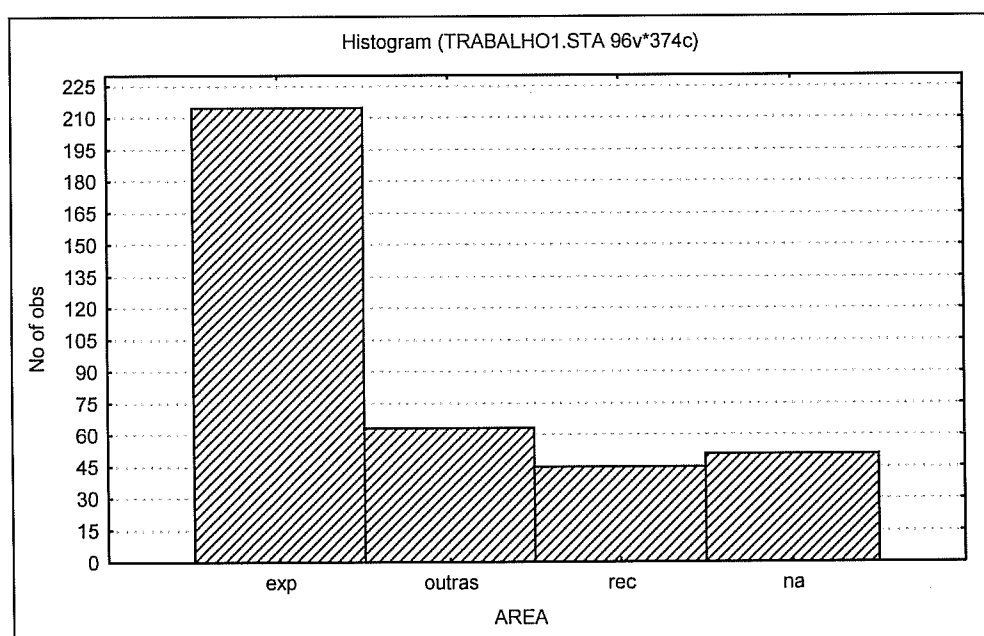


Gráfico 5 – Distribuição de respostas, por área operacional

Antiguidade

Consideraram-se 3 grupos de indivíduos, relativamente à sua antiguidade na empresa:

- os que têm menos de 1 ano, mas que têm pelo menos 6 meses de antiguidade (pelos motivos anteriormente referidos no ponto 2.4.1);
- os que têm entre 1 e 3 anos (representam 56% da população);
- e os que têm mais de 3 anos.

Considerou-se não ser necessário escalonar mais a antiguidade na medida em que o primeiro entreposto abriu em Dezembro de 1994.

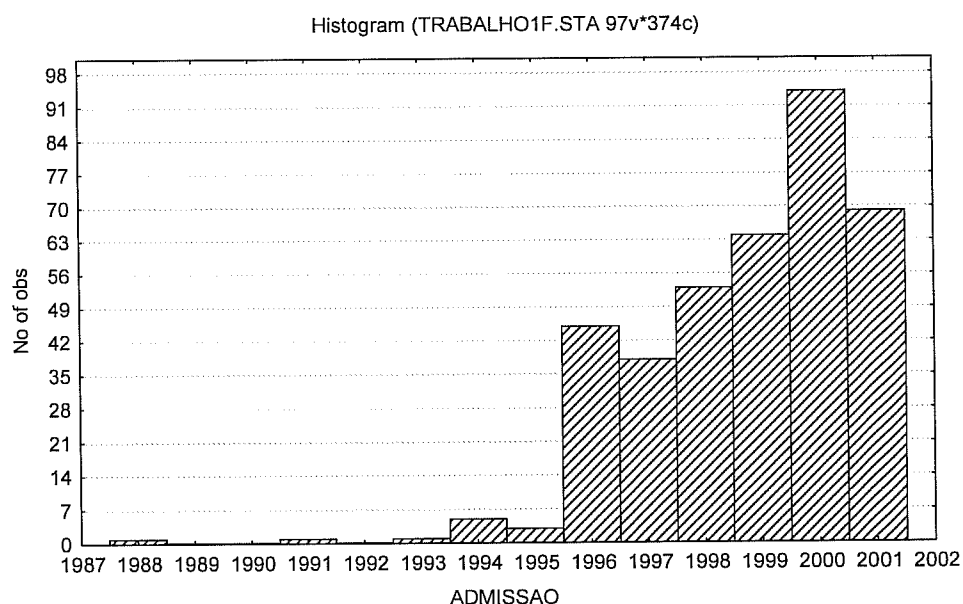


Gráfico 6 – Distribuição de respostas, por antiguidade.

Horários de Trabalho

Como os horários de trabalho da empresa são fixos, (só rodam nos dias da semana) consideraram-se 3 horários:

Horário 1 – que funciona das 8 às 17 ou das 9 às 18 horas (a),

Horário 2 – que funciona das 17 às 2 horas (b),

Horário 3 – que funciona das 23 às 8 horas (c).

Como se pode verificar no Gráfico 7, a maior parte dos indivíduos pertencem ao horário nr.1.

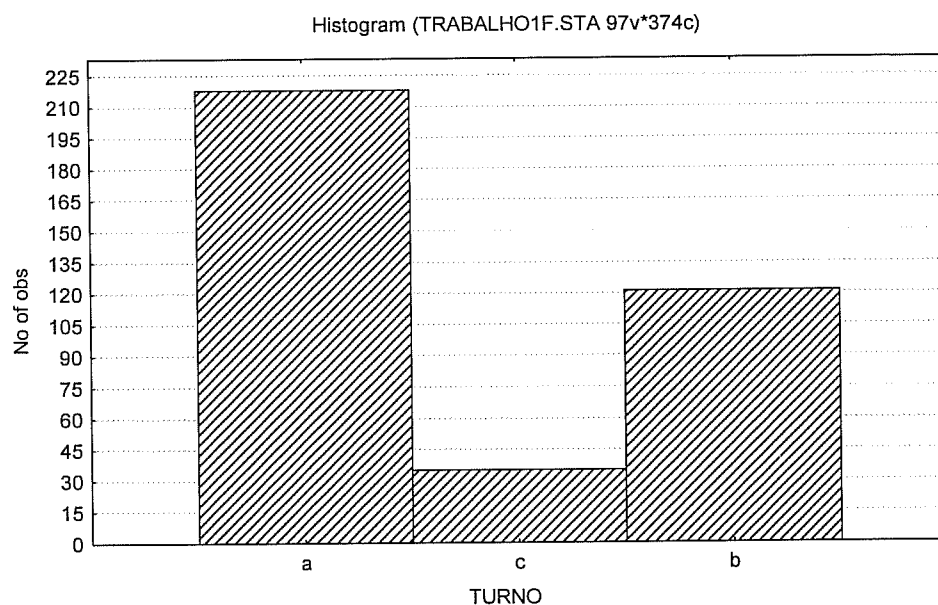


Gráfico 7 – Distribuição de respostas, por turno

Função

A amostra assenta em 3 tipos de função:

- os operadores de armazém,
- os administrativos, e
- as chefias.

Como se pode observar, a maior parte dos indivíduos são operadores de armazém (75%), o que é normal, na medida em que eles são a massa “produtiva” da organização. O trabalho desempenhado é na sua maioria completamente manual.

Relativamente à função administrativa, consideram-se:

- administrativos operacionais (que desempenham as suas actividades no armazém e que contribuem para a expedição ou recepção das mercadorias),
- administrativos de apoio (recursos humanos, serviços administrativos, etc), representando 2% da amostra total dos administrativos.

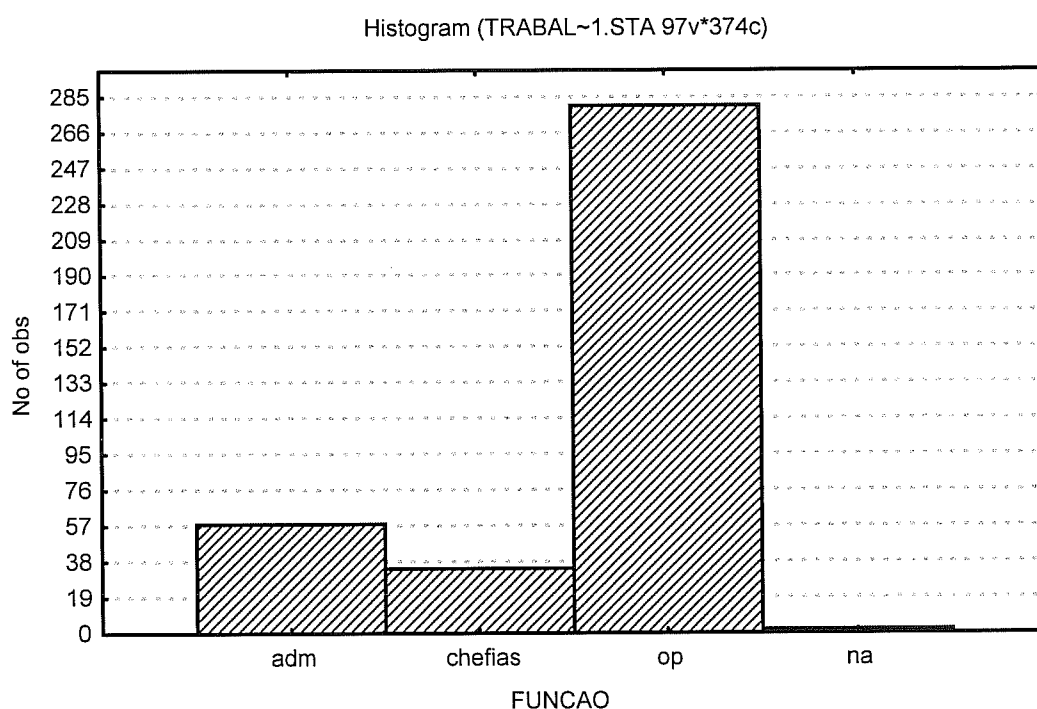


Gráfico 8 – Distribuição de respostas, por função.

Operador Logístico

Aqui consideram-se 2 grupos:

- o grupo dos indivíduos que pertenciam ao operador logístico (foram recrutados e geridos por ele) e que transitaram para a Modis;
- o grupo dos indivíduos que sempre pertenceu à Modis.

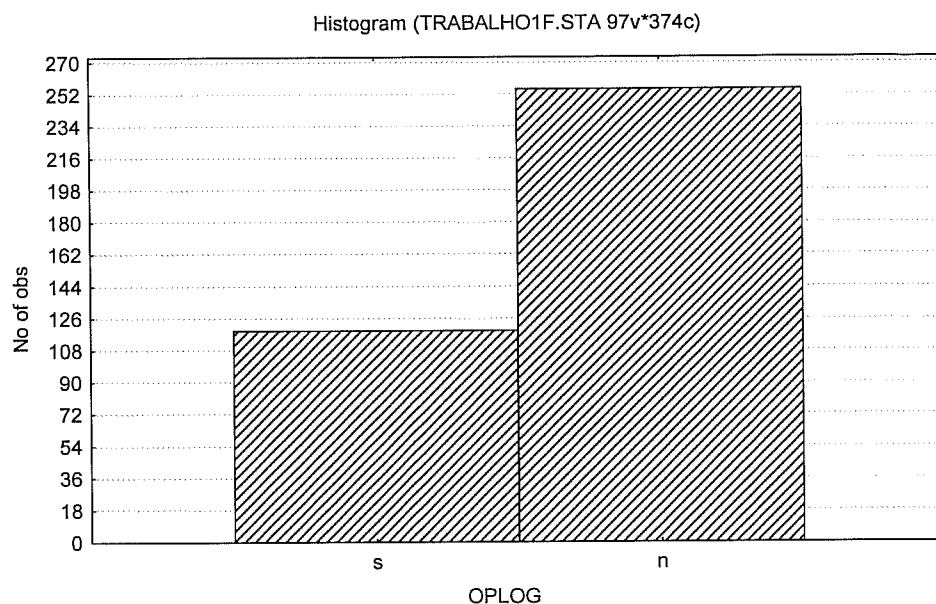


Gráfico 9 – Distribuição de respostas, por operador logístico.

2.4.3 - Procedimentos relativos aos questionários

Como foram distribuídos

Os questionários foram aplicados em grupo, da seguinte forma:

Foi comunicado aos indivíduos, pelas chefias, que se estava a efectuar um estudo sobre cultura organizacional, e que eles iriam ser convidados a ir a uma sala para responder a esse questionário. Também lhes foi comunicado que o preenchimento desse questionário era voluntário, não havendo qualquer controlo de quem o efectuava ou não.

Assim os indivíduos foram chamados, por equipas, a apresentarem-se na dita sala (de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade).

Na sala foram-lhes apresentados os questionários, acompanhados dos respectivos lápis e borracha. Foram explicadas as respectivas regras de preenchimento e

esclarecidas todas as dúvidas com as quais se depararam antes e durante o seu preenchimento.

Não foi feita qualquer distinção na aplicação de questionários a operadores de armazém, administrativos ou chefias.

Como foram recolhidos

Foi colocada na sala uma caixa de paredes altas e não transparentes, e explicado aos indivíduos que, conforme fossem acabando o preenchimento do questionário, e se assim o entendessem, deveriam inserir o questionário na caixa. Esta foi a forma encontrada para garantir a confidencialidade total dos dados e identidade dos indivíduos.

Sequência cronológica

Contactos com a Direcção:

- em Dezembro de 2000 foi explicada à Direcção o objectivo do estudo que se pretendia realizar;
- em Março de 2001 foi solicitada uma apresentação formal da proposta de tese por parte da Direcção;
- em Abril de 2001 foi efectuada uma apresentação à Direcção da proposta de tese;
- em Junho de 2001 foi aceite e autorizada a realização do estudo.

Aplicação dos questionários

Os questionários foram aplicados entre Agosto e Setembro de 2001.

Introdução dos dados recolhidos

Os dados recolhidos foram introduzidos em Setembro de 2001.

2.4.4 - Ferramentas de análise

Os dados foram tratados estatisticamente através do programa Statistica Versão 5, para Windows.

Com esta ferramenta de análise estatística, o tratamento de dados foi feito da seguinte forma:

- Análise da Consistência Interna, através do Alfa de Cronbach;
- Análise Factorial, pelo método dos factores explicativos, que permite averiguar quais são os factores que, com base no modelo dos valores contrastantes, são mais relevantes na opinião dos inquiridos;
- Análise das Frequências, que permite enquadrar os tipos de cultura observada, analisar qual é a predominante, e descrever a amostra;
- *Test-T*, com o objectivo de analisar as diferenças entre as variáveis produtividade e cultura nos dois momentos (há 3 anos atrás, e actualmente);
- Regressão múltipla, para analisar quais são os factores que pesam mais na constituição da cultura (individuais ou organizacionais).

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS RESULTADOS

3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo vamos testar as hipóteses apresentadas de forma a atingir os objectivos do estudo. Efectuámos também a análise dos dados encontrados, enquadrando-os na realidade que se pretende estudar.

Objectivo 1

Para se verificar a adequabilidade do modelo ao estudo em questão, efectuaram-se as seguintes análises:

- da consistência interna, e
- factorial.

Os autores definiram 4 factores para o seu modelo: Apoio, Inovação, Regras e Objectivos.

Os autores aquando da aplicação do questionário, encontraram para os 4 factores uma consistência interna (Alfa de Cronbach) de:

FACTORES	Valor do Alfa
Apoio	0.74
Inovação	0.79
Regras	0.73
Objectivos	0.71

Quadro 5 – Quadro Alfa-Cronbach

Análise Factorial

De modo a se confirmar a validade dos pressupostos, foi efectuada uma análise factorial, para verificar se o estudo media as dimensões que se pretendia analisar (Anexo E).

Da análise foi possível extrair 3 factores com valor próprio (Eigenvalue) superior a 1 que explicam 58% da variância.

Para se analisar complementarmente, recorreu-se ao método do “Scree Plot” (Gráfico 10). Verificou-se que, entre os factores 3 e 4, existe uma forte quebra do declive, confirmando assim a existência de 3 factores principais.

Ao efectuarmos uma análise factorial, com rotação varimax, utilizou-se o critério de factores com valor de saturação superior a .40.

Verificámos, então, que o **factor 1** apresenta, como característica, uma ambiguidade, isto é, apresenta em justaposição dois tipos de valores contrastantes: apoio e inovação.

Este factor apresenta uma consistência interna de 0.92.

O **factor 2** evidencia uma forte presença da componente de objectivos.

Apresentando uma consistência interna de 0.94.

O **factor 3** apresenta, sem ambiguidade, uma componente de regras, com uma consistência interna de 0.91.

Analisando a consistência interna de todos os itens do questionário, obtivemos o Alfa de Cronbach de 0.94.

Do ponto de vista estatístico somos confrontados com 3 factores, enquanto que o nosso modelo teórico apresenta 4. No entanto, e após uma análise cuidada, decidimos considerar o 4º factor, de forma a pudermos analisar todas as dimensões do modelo.

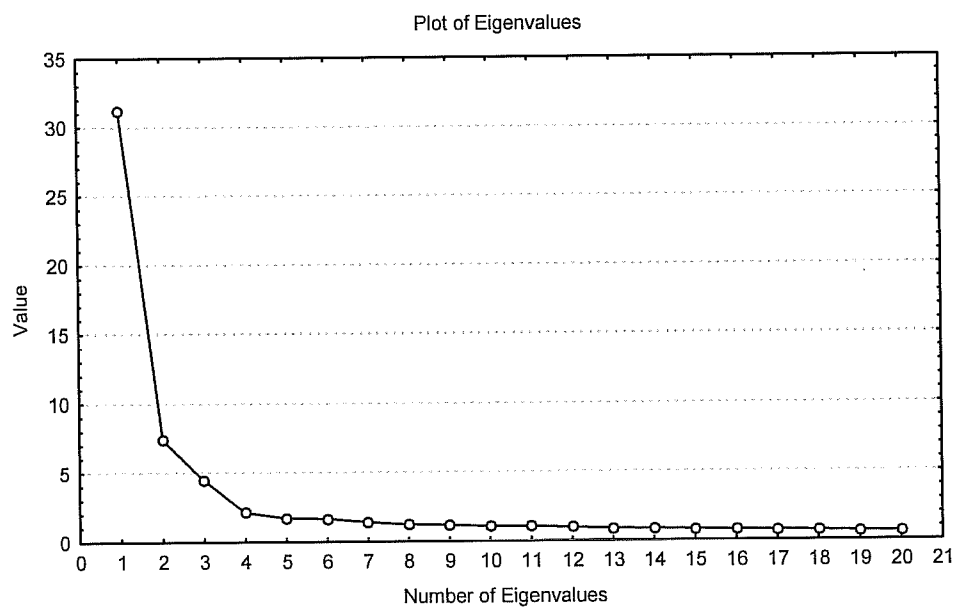


Gráfico 10 – Eigenvalues para o Questionário.

Depois das análises efectuadas pode-se considerar assim, que o modelo é o adequado para efectuar o estudo em questão.

3.1 - Discussão de Resultados

Objectivo 1

Análise das frequências dos tipos de cultura

Analisámos então a distribuição dos tipos de cultura percebidos através do modelo, assim como o tipo de cultura predominante:

- há 3 anos atrás (antes da mudança),
- actualmente, e
- idealmente.

Recorrendo à estatística descritiva verificámos qual era a percepção do tipo de cultura predominante nas unidades em estudo.

Julgou-se relevante a separação dos indivíduos em 3 grupos, para uma análise mais rigorosa do tipo de cultura predominante.

Assim, separam-se os indivíduos em 3 grupos, utilizando o seguinte critério:

- grupo nr.1: os indivíduos que passaram do operador logístico para a empresa em análise;
- grupo nr.2: os indivíduos que trabalham na empresa em análise há mais de 3 anos;
- grupo nr.3: os indivíduos que sempre trabalharam na empresa em análise e que têm menos de 3 anos de antiguidade.

Grupo nr.1

Verificou-se que, apesar dos valores serem todos muito próximos uns dos outros, a componente que apresentava um valor mais elevado era o Apoio. Tal leva-nos considerar que, há 3 anos atrás, os indivíduos tinham a percepção que o tipo de

cultura Clã era a predominante (Quadro 5).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 11).

	Mean	Std.Dev
Apoio	21,200	5,428
Inovação	20,213	5,036
Regras	20,653	5,331
Objectivos	20,467	5,202

Quadro 6 – Determinação da cultura predominante há 3 anos atrás, para o grupo nr.1

O mesmo grupo de indivíduos considera que actualmente a componente que mais se destaca é a componente Regras, o que nos leva a considerar que os indivíduos têm a percepção que o tipo de cultura Hierárquica é a predominante (Quadro 6).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 12).

	mean	st. dev.
Apoio	17,97	5,91
Inovação	17,82	5,83
Regras	20,29	5,21
Objectivos	19,87	5,59

Quadro 7 - Determinação da cultura actual predominante, para o grupo nr.1

A cultura ideal para este grupo teria como principal componente a de Apoio (Quadro 7).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 13).

	mean	st. dev.
Apoio	24,88	7,46
Inovação	23,48	6,55
Regras	23,30	6,53
Objectivos	23,49	6,74

Quadro 8 - Determinação da cultura ideal pretendida, para o grupo nr.1

Grupo nr.2

Os indivíduos do grupo 2 consideram que a componente predominante há 3 anos atrás, era a componente Objectivos, tendo então os indivíduos a percepção que o tipo de cultura de Mercado era a predominante (Quadro 8).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 14).

	mean	st. dev.
Apoio	19,97	5,04
Inovação	19,66	5,09
Regras	19,75	5,22
Objectivos	20,11	5,25

Quadro 9 - Determinação da cultura predominante há 3 anos atrás, para o grupo nr.2.

Os mesmo indivíduos consideram que actualmente a componente mais importante é a componente Regras (como os indivíduos do Grupo 1), embora a diferença entre esta componente e a de Objectivos seja pouco significativa (diferença = 0,03). A percepção da cultura predominante para este grupo varia entre uma cultura Hierárquica e uma cultura de Mercado (Quadro 9).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 15).

	mean	st. dev.
Apoio	16,32	5,19
Inovação	16,50	4,95
Regras	18,18	5,58
Objectivos	18,15	4,80

Quadro 10 - Determinação da cultura actual predominante, para o grupo nr.2.

No entanto, a sua cultura ideal também teria como principal componente a de Apoio (Quadro 10).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 16).

	mean	st. dev.
Apoio	24,59	4,84
Inovação	23,11	5,78
Regras	22,75	6,03
Objectivos	23,09	6,02

Quadro 11 - Determinação da cultura ideal, para o grupo nr.2.

Grupo nr.3

Os indivíduos que trabalham nesta empresa há menos de 3 anos consideram que as componente predominantes, actualmente, são os Objectivos e as Regras, com uma pequena diferença entre elas. Assim, os indivíduos possuem a percepção de uma cultura partilhada entre Regras e Objectivos, apresentando os últimos um média superior, o que nos leva a considerar que a cultura tipo de Mercado é a predominante (Quadro 11).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 17).

	mean	st. dev.
Apoio	16,69	5,25
Inovação	15,93	5,44
Regras	17,14	5,45
Objectivos	17,47	5,52

Quadro 12 - Determinação da cultura actual predominante, para o grupo nr.3.

Novamente o factor predominante para uma cultura ideal seria o de Apoio (Quadro 12).

Pode-se ver a representação gráfica no Anexo D (Gráfico 18).

	mean	st. dev.
Apoio	21,60	7,38
Inovação	19,95	7,83
Regras	19,01	7,97
Objectivos	20,26	7,86

Quadro 13 - Determinação da cultura ideal, para o grupo nr.1.

Todos os indivíduos independentemente do grupo a que pertencem, preferiam adoptar idealmente uma cultura de Clã.

Análise por entreposto

Verificou-se qual era a percepção, actual, sobre o tipo de cultura predominante para cada um dos entrepostos. Só o entreposto A4 considera que o tipo de cultura predominante é o tipo de cultura de Mercado, ao contrário dos restantes entrepostos que consideram que o tipo de cultura dominante é a cultura Hierárquica (Quadro 13).

	APOIO	INOVAÇÃO	REGRAS	OBJECTIVOS
C1	16,119	15,854	17,529	17,239
A4	17,159	16,932	18,444	18,870
A3	17,261	16,983	19,296	18,825
All grps	16,937	16,686	18,480	18,460

Quadro 14 – Tipos de cultura por entreposto.

Análise da constituição da cultura por componentes

Quando se analisou a percepção da constituição da cultura há 3 anos atrás, para os indivíduos do operador logístico, considerando os 5 componentes mais importantes, verificou-se que 2 dos componentes pertenciam ao tipo de cultura Clã (a liderança organizacional e o espírito de grupo), mas que por outro lado as características dominante da empresa e a gestão de colaboradores eram do tipo de cultura Hierárquica, o último componente era novamente a liderança organizacional mas do tipo de cultura Adocrática, verifica-se a ausência de componentes pertencentes ao tipo de cultura de Mercado.

Actualmente, verifica-se que os 5 componentes, percebidos, mais importantes são: os critérios de sucesso, as características dominantes, a gestão de colaboradores (pertencentes ao tipo de cultura Hierárquica), os critérios de sucesso (novamente) e a estratégia futura (pertencentes ao tipo de cultura de Mercado). Observa-se, desta forma a ausência de componentes pertencentes aos tipos de cultura Clã e Adocrática.

Na constituição da cultura ideal todos os factores pertenceriam ao tipo de cultura Clã, e esta englobaria 5 (dos 6 possíveis) componentes da cultura: liderança organizacional, espírito de grupo, critérios de sucesso, estratégia futura e gestão de colaboradores (Quadro 14).

Verifica-se, também, que em termos de componentes desejados para a cultura ideal, os indivíduos idealizam um tipo de cultura mais próxima da cultura percebida/ percebida há 3 anos atrás pelos indivíduos que vieram do operador logístico.

HÁ 3 ANOS			ACTUAL			IDEAL		
	Mean	Std.Dev.		Mean	Std.Dev.		Mean	Std.Dev.
CD_3C	3,597	1,205	CS_AC	3,307	1,227	LO_IA	4,115	2,434
LO_3A	3,507	1,167	CD_AC	3,249	1,139	EG_IA	3,925	1,297
GC_3C	3,453	1,174	EF_AD	3,180	1,263	CS_IA	3,925	1,299
LO_3B	3,433	1,223	GC_AC	3,160	1,116	EF_IA	3,877	1,345
EG_3A	3,433	1,173	CS_AD	3,158	1,223	GC_IA	3,869	1,313

Quadro 15 – Resultados dos tipos de cultura.

Confirmação das hipóteses do objectivo 1

H1: Ao se testar a hipótese da percepção do tipo de cultura predominante ser a de Mercado, esta de facto não se confirmou. Somente o entreposto A4 apresentou o tipo de cultura de Mercado como predominante. Os restantes, C1 e A3, apresentaram, como cultura predominante, a cultura Hierárquica. No entanto a diferença entre as percepções do tipo de cultura Hierárquica e de Mercado, não é significativa (Quadro 13).

H2: A hipótese de que os indivíduos oriundos do Operador Logístico alterariam a sua percepção de cultura predominante para uma cultura semelhante à dos indivíduos da empresa em análise com mais de 3 anos de antiguidade, ficou comprovada, visto os resultados mostrarem que, ambos percebem um tipo de cultura Hierárquica, embora com uma forte componente de Objectivos (uma cultura também virada para o mercado). A sua cultura ideal seria uma cultura Clã.

Objectivo 2

Para testar a H3 analisaram-se quais os factores com maior peso na constituição da cultura. Recorreu-se à regressão múltipla de forma a apurar se são os factores individuais ou os organizacionais que influenciam mais a constituição da cultura (Anexo C).

Considerando que os valores são significativos se $p < 0,05$, verifica-se que, tanto há 3 anos atrás como actualmente, os factores organizacionais são sem dúvida os que pesam mais na constituição da cultura

Há 3 anos atrás

Usando a regressão múltipla com todas as variáveis, verifica-se que o $R^2_{ajustado} = 0,075$, F significativo, $p < 0,05$. O turno (horário em que os indivíduos estavam inseridos) é a única variável estatisticamente significativa ($p < 0,001$).

Considerando só a única variável com valores significativos, ela explica 7,5% da variação da cultura, o que é significativo ($p < 0,05$), conforme a recta:

$$\text{Cultura} = 238,248 + 0,276\text{Turno}$$

Analisando esta variável verifica-se que os indivíduos identificavam-se mais com a cultura conforme o seu horário de trabalho. Os do horário diurno envolviam-se mais na cultura do que os do horário nocturno.

Actualmente

Usando a regressão múltipla com todas as variáveis, verifica-se que o $R^2_{ajustado} = 0,092$, F significativo, $p < 0,000$, e que existem 3 variáveis estatisticamente significativas: a área ($p < 0,05$), o turno ($p < 0,01$) e o tipo (origem dos indivíduos: se transitaram do operador logístico, se têm mais de 3 anos de antiguidade na empresa em análise ou se têm menos de 3 anos de antiguidade) ($p < 0,001$).

Considerando as 3 variáveis com valores significativos, estas explicam 9,2% da variação da cultura, o que é significativo ($p < 0,0001$), conforme a recta:

$$\text{Cultura} = -324,568 + 0,116\text{Area} + 0,162\text{Turno} - 0,268\text{Tipo}$$

Analisando a variável **tipo** (origem dos indivíduos: se transitaram do operador logístico, se têm mais de 3 anos de antiguidade na empresa em análise ou se têm menos de 3 anos de antiguidade), verifica-se que os indivíduos oriundos do operador logístico, têm uma relação mais forte com a cultura, embora no sentido oposto, isto é, eles envolvem-se menos com a cultura existente.

Por outro lado, os indivíduos da empresa em análise, com menos de 3 anos de antiguidade, covariam mais com a cultura existente.

Relativamente à variável **turno**, verificamos que o horário diurno tem um maior envolvimento com a cultura, enquanto que o turno nocturno não tem, aparentemente, qualquer envolvimento relevante com a cultura. Tal poderá ser explicado se tivermos em conta de que é no horário diurno que se encontra presente a maioria das chefias e respectivas estruturas de apoio (recursos humanos, serviços administrativos, etc.), é também neste horário que se verifica a maior parte das manifestações de cultura, tais como festas, encontros com a Direcção, e outros eventos sociais.

Quanto à variável **área**, constata-se que os indivíduos pertencentes à área da expedição possuem um maior envolvimento com a cultura, ao contrário dos indivíduos da recepção, que covariam contrariamente em relação à cultura existente.

Confirmação das hipóteses do objectivo 2

Assim, dá-se como comprovada a **H3**, na medida em que se verifica que são as características organizacionais as que pesam mais na constituição da cultura.

Objectivo 3

Para testar a H4 analisámos:

- se existem diferenças significativas entre a produtividade verificada actualmente (PROD2) e a que se registava há 3 anos atrás (PROD1);

- se existem diferenças entre os tipos de cultura há 3 anos atrás e actualmente.

Para se realizar estas análises recorreu-se ao “*Test-T*”, considerando-se que os valores seriam significativos se $p < 0,05$.

Análise de Produtividade

Os testes mostram que existem diferenças significativas ($p < 0,001$) entre o nível de produtividade registado há 3 anos atrás e o nível de produtividade actual, correspondendo a um aumento da mesma (Quadro 15).

T-test								
Marked differences are significant at $p < ,05000$								
					Std.Dv.			
	Mean	Std.Dv.	N	Diff.	Diff.	t	df	p
PROD1	2127,18	367,232						
PROD2	6225,51	4052,95	311	-4098,3	3688,02	-19,6	310	0,000

Quadro 16 – Test-T para a Produtividade.

Analisámos a produtividade por entreposto, e verificámos que o A3 e A4 apresentam diferenças significativas relativamente às produtividades obtidas há 3 anos e actualmente (Quadro 16).

T-test								
Marked differences are significant at $p < ,05000$								
					Std.Dv			
	Mean	Std.Dv.	N	Diff.	Diff.	t	df	p
PROD1	2266,25	345,917						
PROD2	7967,55	3487,76	223	-5701	3141,84	-27,1	222	0,000

Quadro 17 – Teste T para produtividades A3 e A4.

O mesmo não se verifica para o entreposto C1 (este entreposto sempre pertenceu à empresa em análise), que apresenta um $p > 0,05$.

Análise de Cultura

Conforme se pode observar no Quadro 17, existem diferenças significativas ($p < 0,001$) relativamente à percepção de cultura de há 3 anos atrás e actualmente.

T-test								
Marked differences are significant at $p < ,05000$								
					Std.Dv.			
	Mean	Std.Dv.	N	Diff.	Diff.	T	df	p
CUL_ACT	18,234	4,819						
CULT_3 ^A	19,498	5,722	201	-1,264	5,466	-3,278	200	0,001

Quadro 18 – Teste T para a Cultura.

Procurou-se, então, testar a se essas diferenças seriam uniformes para todos os indivíduos, independentemente da sua origem (operador logístico versus Modis).

Para os indivíduos **provenientes do operador logístico**, verifica-se a existência de diferenças significativas ($p < 0,001$) na percepção da cultura, entre a percepção que eles tinham anteriormente e a que eles têm agora (Quadro 18).

T-test								
Marked differences are significant at $p < ,05000$								
Std.Dv.								
	Mean	Std.Dv.	N	Diff.	Diff.	t	Df	p
CUL_ACT	18,23	4,819						
CULT_3A	19,5	5,722	201	-1,26	5,466	-3,28	200	0,000

Quadro 19 – Teste T para a Cultura tipo 1.

Para os indivíduos que sempre pertenceram à empresa em análise verificou-se que não há diferenças significativas entre a percepção da cultura há 3 anos atrás e actualmente ($p > 0.05$).

Confirmação das hipóteses do objectivo 3

Verifica-se assim, que só os indivíduos que transitaram do operador logístico apresentam diferenças significativas tanto para a produtividade como para a percepção de cultura, os indivíduos que já pertenciam à empresa em questão não registam diferenças significativas.

Pode-se concluir que a **H4** está comprovada, que as mudanças organizacionais induzem a diferentes tipos de cultura e a diferentes níveis de produtividade.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

4.- CONCLUSÕES

A apresentação e análise dos resultados que efectuámos foi feita em função dos três grandes objectivos de investigação que constituíram o nosso estudo:

- Avaliar o modelo de Quinn (1998) quanto à sua adequabilidade para o estudo em questão e identificar a cultura predominante em cada um dos momentos (há 3 anos atrás, actualmente e idealmente);
- Identificar e avaliar os determinantes organizacionais e/ ou individuais com maior peso na constituição da cultura organizacional;
- Avaliar o impacto de mudança organizacional na cultura e produtividade.

O modelo mostrou-se adequado para realizar o estudo em questão.

Após a análise das médias da percepção dos quatro tipos de cultura, nos 2 períodos (há 3 anos atrás e actualmente), constatámos, por parte dos indivíduos oriundos do operador logístico, a passagem de uma cultura percebida Clã para uma cultura Hierárquica.

Quanto aos indivíduos que já pertenciam à empresa em análise, estes passaram de uma percepção de cultura de Mercado para uma percepção de cultura Hierárquica, tal como os indivíduos oriundos do operador logístico, embora a diferença de percepção entre a cultura Hierárquica e a cultura de Mercado não seja significativa ($p > 0,05$).

Esta percepção é natural na sequência do processo de mudança que se verificou, a qual acarretou uma necessidade de criar regras e procedimentos rigorosos para controlar os indivíduos e enquadrá-los nas necessidades produtivas da organização.

Esta mudança drástica entre objectivos antigos e procedimentos novos obrigou os colaboradores da empresa a uma adaptação ao seu ambiente de trabalho.

Para os colaboradores que sempre pertenceram a esta empresa e que possuem uma antiguidade inferior a 3 anos, a percepção do tipo de cultura existente é a de uma cultura de Mercado.

No entanto verifica-se a existência de uma diferença pouco significativa entre a percepção da cultura Hierárquica e a percepção da cultura de Mercado, para todos os indivíduos.

Pode-se concluir, assim, que a empresa está actualmente muito mais virada para o controlo, estabilidade e uniformização de processos do que estava anteriormente (há 3 anos atrás). No entanto, o seu enfoque para o exterior/ mercado, produtividade e planeamento só se alterou para as pessoas oriundas do operador logístico, para as outras este enfoque (para o mercado e para a produtividade) manteve-se inalterado, visto que ele já existia no passado.

Faz parte das características da empresa uma forte vertente competitiva para o exterior, virada para o mercado, para as suas necessidades e para o cumprimento de objectivos, conforme já salientado por Goffee e Jones (2000).

Devido ao facto dos resultados apontarem para uma percepção do tipo de cultura predominante, pelas 3 unidades operacionais, de uma forma geral homogénea, levamos a supor que os indivíduos oriundos do operador logístico alteraram a sua identidade organizacional para se poderem adaptar ao novo tipo de cultura, visto que a cultura é mais adaptativa e a identidade mais integrativa (Ramanantsoa e Reitter, 1985).

Mas esta uniformidade no tipo de cultura predominante, também mostra que esta alteração de identidade não foi exclusiva dos indivíduos do operador logístico, mas os indivíduos que já pertenciam à organização também alteraram os comportamentos e valores, porque só assim foi possível à organização partilhar um conjunto de características que a levou à estabilidade e coerência (Larçon e Reitter, 1979).

Verifica-se assim que a cultura não é um atributo dos indivíduos, mas sim um atributo dos grupos (Morey e Luthans, 1985), porque os grupos dos indivíduos ao terem que partilhar o mesmo espaço e desenvolver as suas actividades em conjunto, começaram a partilhar e padronizar o simbolismo das suas manifestações, levando a uma alteração do tipo de cultura de ambas as partes para um tipo de cultura partilhado pelo grupo. Embora a diferença significativa em termos de percepção do tipo de cultura (há 3 anos atrás e actual) só se tenha verificado para os indivíduos do operador logístico.

Todos os indivíduos pretendem ter (idealmente) o tipo de cultura Clã, uma cultura muito mais “virada” para o indivíduo e para a sua participação na organização, muito mais flexível em termos de relações humanas e relações hierárquicas. Neste tipo de cultura não existe a pressão de atingir os objectivos, nem a constante necessidade de produzir mais e melhor (menos erros). Este tipo de cultura é mais direccionado para as necessidades dos indivíduos, é mais familiar, funciona como uma família. Tal implica a existência de uma certa condescendência para com os erros e para com a improdutividade.

Observou-se, também, a existência de um aumento significativo da produtividade, nos entrepostos A3 e A4. Estes correspondem às unidades que transitaram do operador logístico. O entreposto C1 sempre pertenceu á empresa em análise, e não apresenta diferenças significativas ao nível da produtividade, entre os dois momentos. Actualmente (apesar dos meios serem os mesmos) o nível de produtividade é mais elevado nos entrepostos A3 e A4 relativamente ao passado. No entreposto C1, verificou-se que os altos níveis de produtividade do passado (há 3 anos) se mantiveram até à actualidade.

Este aumento de produtividade parece dever-se ao facto da existência de maior controlo interno e da obrigatoriedade do cumprimento dos procedimentos e normas da actividade, estabelecidos pela empresa.

Estas normas e procedimentos somente são uma “novidade” para os elementos que não pertenciam à empresa. Para os outros manteve-se, sensivelmente, tudo na mesma.

Embora os indivíduos que sempre pertenceram à Modis tenham alterado a sua cultura de Mercado para a cultura Hierárquica, esta não é uma alteração significativa.

Quando analisamos a constituição, da percepção, da cultura predominante há 3 anos atrás, verifica-se que a variável turno (horário) era o factor organizacional com maior peso na constituição da cultura, apresentando níveis de significância de $p < 0.001$. Actualmente, os factores que pesam mais na constituição da cultura, também são os factores organizacionais: a área ($p < 0.05$), o turno ($p < 0.001$) e o tipo (origem dos indivíduos: se transitaram do operador logístico, se têm mais de 3 anos de antiguidade na empresa em análise ou se têm menos de 3 anos de antiguidade) com $p < 0.001$.

Relativamente às áreas e aos turnos é natural que pesem bastante na constituição da cultura, visto que todos eles acabam por ter a sua gestão própria (embora as directrizes da administração sejam gerais para toda a organização), mas o facto de existirem turnos fixos de tarde e de noite, origina que essas equipas não tenham tanto contacto com a hierárquica/estrutura da organização e com as actividades que a organização proporciona aos seus colaboradores (manifestações da cultura, como: lanches, convívios, etc.). O tipo mostra que a origem dos indivíduos e a sua antiguidade na empresa é o factor que pesa mais na percepção do tipo de cultura predominante.

Tendo em atenção os nossos resultados verifica-se que a produtividade e a cultura covariam. É possível que o aumento de produtividade seja reflexo da alteração de cultura

Somos levados a considerar que pode existir uma relação directa entre a cultura organizacional e a sua produtividade (Peters e Waterman, 1982 e Ouchi, 1981), e que o grupo tem uma cultura forte na medida em que conseguiu influenciar os indivíduos

oriundos do operador logístico a alterarem a sua percepção do tipo de cultura e a sua produtividade.

A nossa sugestão é a de que se dê sequência ao presente estudo sobre a cultura e produtividade das organizações, mas de uma forma longitudinal. Consistiria numa análise dos dados num primeiro momento e outra análise num segundo momento, de preferência quando há mudanças organizacionais, porque as alterações na organização geralmente implicam mudanças de cultura (Larçon e Reitter, 1979).

CAPÍTULO V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 – Referências bibliográficas

- CAMERON, K.S. e Quinn, R.E. (1998), "Diagnosing and Changing Organizational Culture". New York: Addison-Wesley.
- CARDOSO, L. (2000), "A sociedade do conhecimento exige uma nova cultura nas organizações". Comportamento Organizacional e Gestão, Vol 6, Nº 1, pp 49-56.
- CHANDRAN, J. (1993), "Dissolving Cultural Boundaries: Cultural Change and Adaptation in Merging Organizations". Paper presented at Academy of Management Meeting.
- DANDRIDGE, T.C., Mitroff, I. e Joyce, W.F. (1980), "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis". Academy of Management Review, 5, 77-82.
- DAWSON, S. (1995), "Analysing Organizations". 2ª ed., Houndmills Macmillian Press.
- DENISON, D.R. (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness". John Wiley & Sons.
- DRENNAN, D. (1992), "Transforming Company Culture". London: McGraw-Hill.
- ELDRIDGE, J.E.T. e Crombie, A.D. (1974), "A Sociology of Organizations". London: Allen e Unwin.
- FONSECA, J.M. (1998), "O paradoxo da inovação empresarial". Oeiras: Metáfora.
- GOFFEE, R. e Jones, G., (2000), "The Character of a Corporation" (2ª ed.). Great Britain: HarperCollins Publishers.

- GOMES, A.D. (1991), "Cultura Organizacional: Estratégias de Integração e de Diferenciação". *Psycologica*, 6:33-51.
- GOMES, A.D. (1996), "Cultura Organizacional", in C.A.Marques e M.P.Cunha, (eds.) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, 353-384. Lisboa: Dom Quixote.
- HILL, M.M., Hill, A. (2000), "Investigação por Questionário". Lisboa: Sílabo.
- HOFSTEDE, G.H. (1980), "Culture Consequences: International Differences in Work – Related Values". Beverly Hills: Sage.
- HOFSTEDE, G.H., Neuijen, B., Ohayv, D.D. e Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35,286-316.
- HOFSTEDE, G.H. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind". London: McGraw-Hill International.
- HUSE, E.F. e Cummings, T.G. (1985), "Organizational Development and Change" (3^a ed.). Nova Iorque: West Publishing Company.
- JAQUES, E. (1952), "The Changing Culture of a Factory". New-York: Dryden Press.
- KAES, R. (1980), "L'Idéologie : Etudes Psychanalytiques : Mentalité de l'Idéal et Esprit de Corps". Paris: Dunod.
- KOTTER, J.P. e Heskett, J.L. (1992), "Corporate Culture and Performance". New-York: The Free Press.

- LARÇON, J.P.; Reitter, R., (1979), "Structure de Pouvoir et Identité de l'Entreprise". Paris: Nathan.
- LOPES, A. e Reto L. (1990), "Identidade da Empresa E Gestão Pela Cultura". Lisboa: Sílabo.
- MABEY, C. e Salaman, G. (1995), "Strategic Woman Resource Management". Oxford: Blackwell Publishers Lda.
- MARQUES, C.A. (1996), "Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações", in C.A.Marques e M.P.Cunha, (eds.) Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, 13-37. Lisboa: Dom Quixote.
- MARTIN, J. (1992), "Cultures in Organizations". New York: Oxford University Press.
- MESCHI, P.X. e Roger, A. (1993/4), "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures". Management International Review, vol.34, 197-205.
- MINTZBERG, H. (1979), "The Structuring of Organizations". Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MOREY, N.C. e Luthans, F. (1985), "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies", in Academy of Management Review, vol.10, n°2, 219-229.
- MORGAN, G. (1986), "Images of Organization". Beverly Hills: Sage.
- MOSCOVICI, S. (1984), "The Phenomenon of Social Representations" in R. Farr e S. Moscovici (orgs.) "Social Representations". Cambridge University Press.

- NAHAVANDI, A. e Malekzadeh, A.R. (1993), "Organizational Culture in the Management of Mergers". London: Quorum Books.
- NEVES, J. G. e Jesuino, J. C. (1994), "Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo de valores contrastantes". *Psicologia*, Vol. IX, Nº3, pp 327-346.
- NEVES, J.G. (2000), "Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos". Lisboa: RH.
- OUCHI, W.G. (1981), "Theory Z". Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- PETERS, T. e Waterman, R.H. (1982), "Na senda da excelência". Lisboa: D. Quixote.
- PETTIGREW, A.M. (1979), "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science, Quarterly*, 24: 570-581.
- PORTER, M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New-York: Free Press.
- QUINN, R.E. e Cameron, K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", in *Management Science*, vol. 29, nº1, 33-52.
- QUINN, R.E. e Rohrbaugh, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", in *Management Science*, vol.29, nº 3, 363-377.
- REITTER, R., Ramanantsoa, B., Schwebig, P.; Poumadere, M. (1985), "Pouvoir et Politique : au-delà de la Culture d'Entreprise". Paris: McGraw-Hill.
- RICOEUR, P. (1977), "The rule of metaphor". Czerny, R., McLaughlin, K., & Costello,

J., (Trans.). Toronto and London: University of Toronto Press. (Translation of *La métaphore vive*; original work published 1975).

- ROSENGREN, K.E. (1986), "A Media Audience and Social Structure": California: Sage Publications, Inc.

- ROUSSEAU, D.M. (1990), "Assessing Organizational Culture: the Case for Multiple Methods.", in B.Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*. S.Francisco: Jossey-Bass.

- SAINSAULIEU, R. (1977), "L'Identité au travail". Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

- SCHEIN, E.H. (1985), "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass.

- SCHEIN, E.H. (1990), "Organizational Culture". *American Psychologist*, vol.45, n°2, 109-119.

- SCHNEIDER, B. (1975), "Organizational climates: an essay". *Personnel Psychology* 28: 447-479.

- SMIRCICH, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.

- THÉVENET, M. (1990) "Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança." (2ª ed.), Paris: Monitor.

- TOFFLER, A. (1980), "A Terceira Vaga". São Paulo: Livros do Brasil.

- TOFFLER, A. (1995), "Criando uma Nova Civilização". São Paulo: Livros do Brasil.

- TRICE, H.M. e Beyer, J.M. (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites And Cerimonials.". Academy of Management Review, vol. 9, nr. 4, 653-669.

- TRICE, H.M. e Beyer, J.M. (1993), "The Cultures of Work Organizations". New Jersey: Prentice Hall.

- VALA, J., Monteiro, M.B., Lima, L., Caetano, A. (1995), "Psicologia Social das organizações". Oeiras: Celta.

- ZAJONC, R.B. (1986), "Cognitive Theories in Social Psychology" in G. Lindzey e E. Aronson (orgs.) The Handbook of Social Psychology. Reading, Addison-Wesley Pub.

Anexo A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Caro Colaborador da Modis,

Venho por este meio agradecer a sua colaboração na elaboração deste questionário.

Este questionário tem por finalidade recolher de dados relativamente ao seu ambiente de trabalho.

Antes de começar a responder, por favor leia atentamente as instruções e se tiver alguma dúvida não hesite em coloca-la.

Deve pontuar cada questão conforme o grau de importância que lhe atribui.

Por cada questão existem 3 colunas que poderão ser preenchidas:

- (coluna) **anterior a 3 anos**: responda considerando a situação há 3 anos atrás;
- (coluna) **actual**: responda para o dia de hoje;
- (coluna) **ideal**: o que é para si a situação ideal? Atribua os valores correspondentes àquilo que gostava que fosse a sua empresa.

Em cada coluna existem 5 quadrados numerados de 1 a 5, devendo para cada uma delas escolher uma opção:

- 1 – Não se aplica
- 2 – Aplica-se pouco
- 3 – Aplica-se normalmente
- 4 – Aplica-se muito
- 5 – Aplica-se completamente

Por favor preencha os dados seguintes, e NÃO se identifique: estes questionários são confidenciais.

Sexo: Feminino Masculino

Idade:

Habilitações:

Ano de admissão na empresa:

Função:

Entrepasto:

Área de trabalho:

Turno:

Trabalhou no Operador Logístico antes de ingressar na Modis ? : Sim Não

QUESTIONÁRIO

1. Características Dominantes	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
A empresa é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camisola” e a correr riscos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objectivos (“produzir”).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Liderança Organizacional	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de apoio, assistência e motivação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Gestão dos Colaboradores	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
O estilo da gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objectivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Espírito de Grupo	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
O que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que mantém a empresa unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que mantém a empresa unida é o cumprimento dos objectivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que mantém a empresa unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5. Estratégia para o futuro	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
A empresa dá importância Ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa dá importância à competitividade e a realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa dá importância à sua permanência e a estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Critérios do Sucesso	HÁ 3 ANOS					ACTUAL					IDEAL				
A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa define o seu sucesso com base em produtos novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objectivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A empresa define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, vendas asseguradas, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Anexo B – DESCRIÇÃO POR UNIDADE ORGANIZACIONAL

Average of IDADE	
ENTREP	Total
a3	30
a4	28
c1	26
Grand Total	28

Count of SEXO	SEXO			
	f	m	nr	Grand Total
ENTREP				
a3	60	44	1	105
a4	79	90	2	171
c1	59	39		98
Grand Total	198	173	3	374
a3	57,1%	41,9%	1,0%	100,0%
a4	46,2%	52,6%	1,2%	100,0%
c1	60,2%	39,8%	0,0%	100,0%
Grand Total	52,9%	46,3%	0,8%	100,0%

Count of AREA	AREA				
	exp	na	outras	rec	Grand Total
ENTREP					
a3	48	18	22	17	105
a4	110	15	31	15	171
c1	57	18	10	13	98
Grand Total	215	51	63	45	374
A3	45,7%	17,1%	21,0%	16,2%	100,0%
A4	64,3%	8,8%	18,1%	8,8%	100,0%
C1	58,2%	18,4%	10,2%	13,3%	100,0%
Grand Total	57,5%	13,6%	16,8%	12,0%	100,0%

ENTREP	Pertenceu ao oper.logístico		Grand Total
	não	sim	
a3	48	57	105
a4	118	53	171
c1	89	9	98
Grand Total	255	119	374
a3	46%	54%	100%
a4	69%	31%	100%
c1	91%	9%	100%
Grand Total	68%	32%	100%

ENTREP	HORÁRIO			Grand Total
	a	b	c	
A3	75	23	7	105
A4	80	67	24	171
C1	63	31	4	98
Grand Total	218	121	35	374
A3	71,4%	21,9%	6,7%	100,0%
A4	46,8%	39,2%	14,0%	100,0%
C1	64,3%	31,6%	4,1%	100,0%
Grand Total	58,3%	32,4%	9,4%	100,0%

ENTREP	FUNCAO			Grand Total
	Adm	chefia	op	
A3	17	13	75	105
A4	32	15	124	171
C1	9	6	83	98
Grand Total	58	34	282	374
A3	16,2%	12,4%	71,4%	100,0%
A4	18,7%	8,8%	72,5%	100,0%
C1	9,2%	6,1%	84,7%	100,0%
Grand Total	15,5%	9,1%	75,4%	100,0%

HABILITAÇÕES													
ENTREP	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	sabe ler	F.Sup.	Grand Total
A3	1	5	1	6	8	7	26	9	8	26	4	4	105
A4		10		10	6	8	39	12	18	57	3	8	171
c1		6	2	18	4	2	19	10	11	15	8	3	98
Grand Total	1	21	3	34	18	17	84	31	37	98	15	15	374
a3	1,0%	4,8%	1,0%	5,7%	7,6%	6,7%	24,8%	8,6%	7,6%	24,8%	3,8%	3,8%	100,0%
a4	0,0%	5,8%	0,0%	5,8%	3,5%	4,7%	22,8%	7,0%	10,5%	33,3%	1,8%	4,7%	100,0%
c1	0,0%	6,1%	2,0%	18,4%	4,1%	2,0%	19,4%	10,2%	11,2%	15,3%	8,2%	3,1%	100,0%
Grand Total	0,3%	5,6%	0,8%	9,1%	4,8%	4,5%	22,5%	8,3%	9,9%	26,2%	4,0%	4,0%	100,0%

ANTIGUIDADE			
	HÁ + DE 3 ANOS	ATÉ 3 ANOS	< 1 ANO
a3		42	56
a4		42	88
c1		10	67
Grand Total		94	211
	HÁ + DE 3 ANOS	ATÉ 3 ANOS	< 1 ANO
a3		40,0%	53,3%
a4		24,6%	51,5%
c1		10,2%	68,4%
Grand Total		25,1%	56,4%

Anexo C – REGRESSÃO MÚLTIPLA

CULTURA HÁ 3 ANOS ATRÁS

Regression Summary for Dependent Variable: Cultura à 3 anos atrás
 R= ,34199878 R²= ,11696317 Adjusted R²= ,07535410
 F(9,191)=2,8110 p<,00402 Std.Error of estimate: 5,8506

	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(191)	p-level
Intercpt			238,248	655,156	0,364	0,717
SEXO	-0,024	0,071	-0,292	0,853	-0,342	0,733
IDADE	0,101	0,071	0,063	0,044	1,425	0,156
HABILITA	0,111	0,077	0,233	0,161	1,445	0,150
ADMISSAO	-0,035	0,105	-0,111	0,328	-0,338	0,736
FUNCAO	0,076	0,086	0,568	0,644	0,882	0,379
ENTREP	-0,023	0,073	-0,201	0,639	-0,314	0,754
AREA	0,071	0,070	0,580	0,578	1,004	0,317
TURN0	0,276	0,071	1,814	0,468	3,874	0,000
TIPO	-0,180	0,101	-1,202	0,675	-1,781	0,077

Quadro 20 – Regressão múltipla “Cultura há 3 anos”.

CULTURA ACTUAL

Regression Summary for Dependent Variable: Cultura actual
 R= ,33740393 R²= ,11384141 Adjusted R²= ,09174881
 F(9,361)=5,1529 p<,00000 Std.Error of estimate: 5,1950

	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(361)	p-level
Intercpt			-324,568	399,502	-0,812	0,417
SEXO	-0,062	0,051	-0,655	0,544	-1,204	0,229
IDADE	0,039	0,052	0,024	0,032	0,743	0,458
HABILITA	-0,005	0,051	-0,009	0,091	-0,099	0,921
ADMISSAO	0,060	0,070	0,172	0,200	0,862	0,389
FUNCAO	0,013	0,050	0,010	0,037	0,263	0,793
ENTREP	0,087	0,052	0,643	0,384	1,676	0,095
AREA	0,116	0,051	0,819	0,364	2,249	0,025
TURN0	0,162	0,051	0,965	0,301	3,202	0,001
TIPO	-0,268	0,068	-1,675	0,424	-3,954	0,000

Quadro 21 – Regressão múltipla “Cultura actual”.

Anexo D – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS TIPOS DE CULTURA

Gráficos do Grupo nr. 1

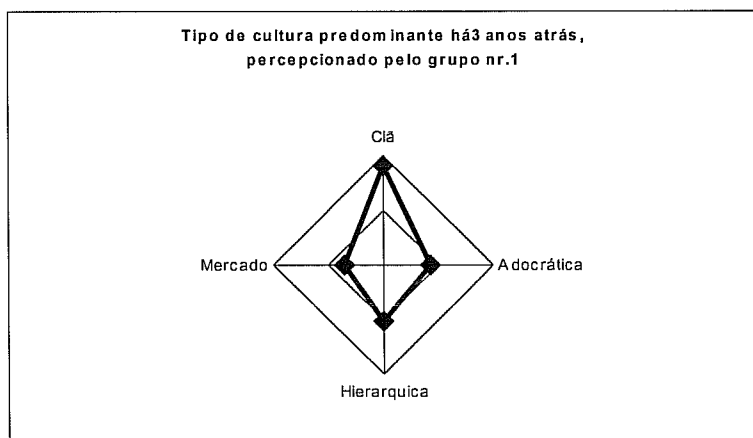


Gráfico 11 – Cultura há 3 anos, Grupo 1

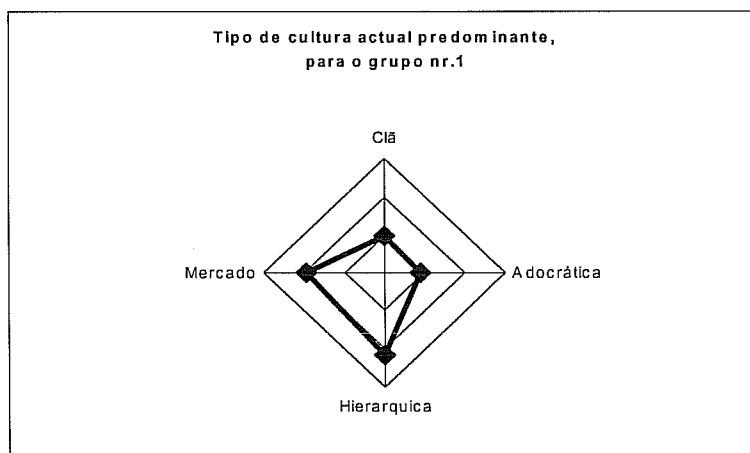


Gráfico 12 Cultura actual, Grupo 1

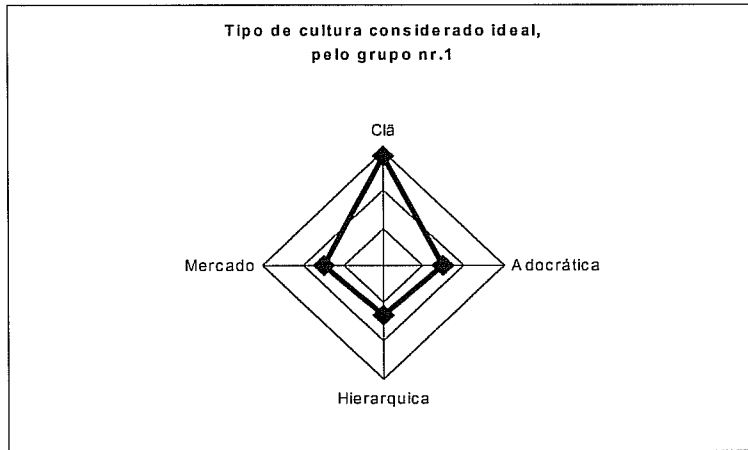


Gráfico 13– Cultura ideal, Grupo 1

Gráficos do Grupo nr. 2

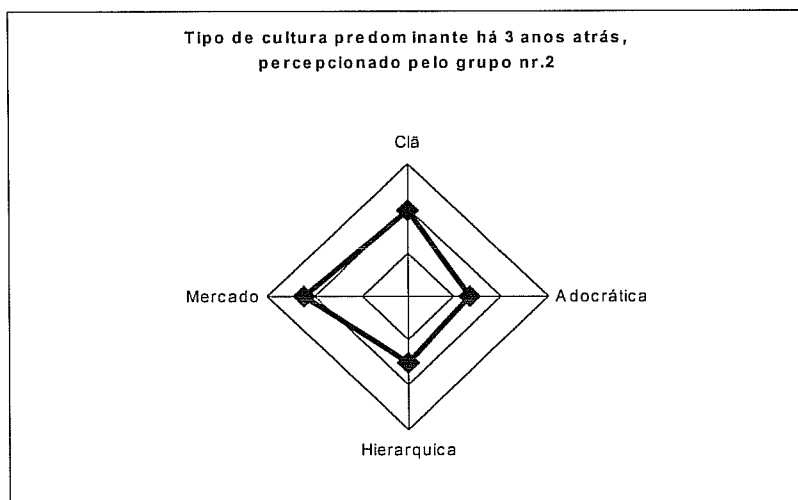


Gráfico 14 – Cultura há 3 anos, Grupo 2

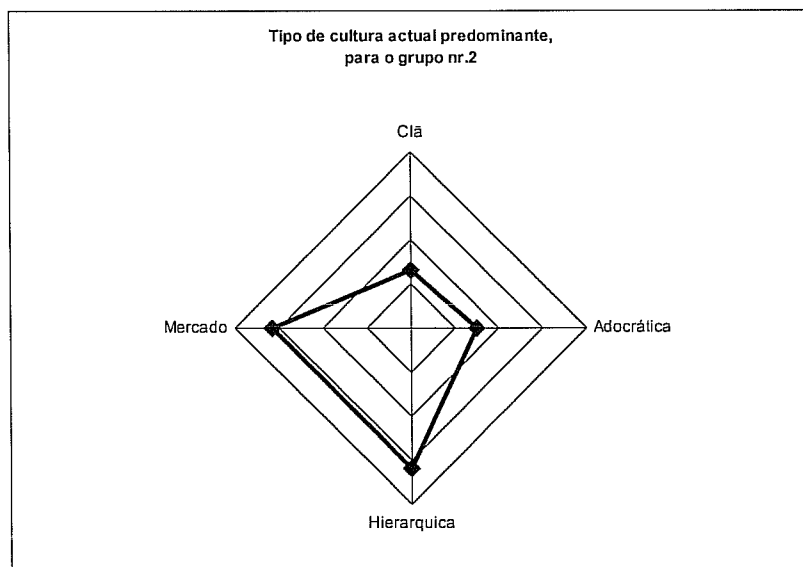


Gráfico 15 – Cultura actual, Grupo 2

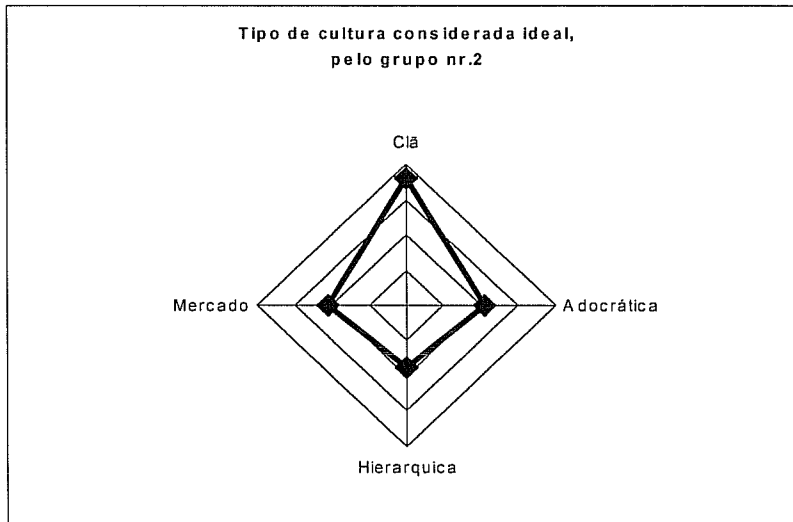


Gráfico 16 – Cultura ideal, Grupo 2

Gráficos do Grupo nr. 3

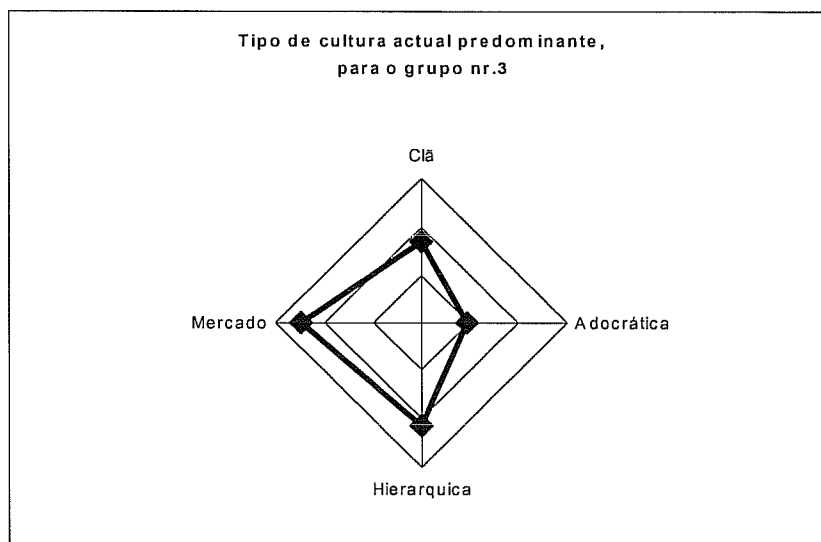


Gráfico 17 – Cultura actual, Grupo 3

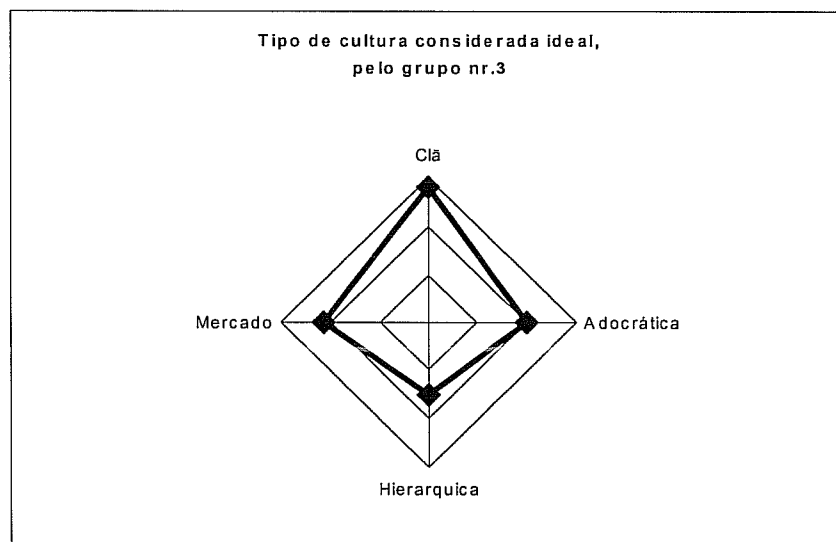


Gráfico 18 – Cultura ideal, Grupo 3

Anexo E – ANÁLISE FACTORIAL

Eigenvalues

Extraction: Principal components

	Eigenval	% total Variance	Cumul. Eigenval	Cumul. %
1	11,39821	47,49255	11,39821	47,49255
2	1,437261	5,988586	12,83547	53,48114
3	1,101547	4,589779	13,93702	58,07092

Factor Loadings (Varimax normalized)

Extraction: Principal components

(Marked loadings are > ,700000)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
CD_AA	0,728		
CD_AB	0,684		
CD_AC			0,746
CD_AD			
LO_AA	0,742		
LO_AB	0,706		
LO_AC			0,400
LO_AD			
GC_AA	0,656		
GC_AB	0,440		
GC_AC			0,733
GC_AD		0,462	
EG_AA	0,702		
EG_AB	0,402		
EG_AC			0,401
EG_AD		0,502	
EF_AA	0,704		
EF_AB	0,528		
EF_AC			
EF_AD		0,741	
CS_AA	0,644		
CS_AB	0,400		
CS_AC			0,418
CS_AD		0,722	
Expl.Var	6,379	5,021	2,537
Prp.Totl	0,266	0,209	0,106